

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Julian Israel Lima

GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO EM INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS
DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO SUL

Santa Cruz do Sul

2018

Julian Israel Lima

**GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO EM INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS
DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Jaime Laufer.

Santa Cruz do Sul
2018

JULIAN ISRAEL LIMA

**GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO EM INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS
DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO SUL**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.



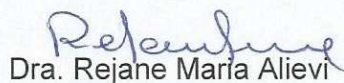
Ms. Jaime Laufer

Professor Orientador - UNISC



Dr. Marco Antonio Fernandes de Oliveira

Professor examinador - UNISC



Dra. Rejane Maria Alievi

Professora examinadora- UNISC



Dr. Martinho Luís Kelm

Professor examinador – UNIJUI

Santa Cruz do Sul
2018

CIP - Catalogação na Publicação

Lima, Julian Israel

Gestão financeira de curto prazo em Instituições Comunitárias de Ensino Superior do Rio Grande do Sul / Julian Israel Lima. – 2018.

141 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2018.

Orientação: Prof. Me. Jaime Laufer.

1. Universidades e faculdades comunitárias - Rio Grande do Sul. 2. Ensino superior - Rio Grande do Sul. 3. Administração financeira. I. Laufer, Jaime. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha esposa, Natalia Steinhaus Lima, pelo apoio incondicional e pela compreensão nesse período em que me fiz ausente para a realização desse objetivo. Seu carinho, incentivo e amor abrandaram as dificuldades enfrentadas no decorrer da construção deste trabalho. A você, meu amor, respeito e gratidão infinitos.

Aos meus pais, Cleomar de Almeida Lima e Sônia Roseli Israel Lima, e à minha irmã, Bruna Israel Lima, agradeço pelos bons exemplos, por terem me ensinado desde criança a estudar e a correr atrás de meus sonhos. Meu sentimento de gratidão a vocês é profundo nesse importante momento de minha vida.

Agradeço profundamente ao meu querido avô, Dercírio Dias de Lima (IM), que tenho a certeza de que olha por nossa família e cuja luminosa presença é sentida nos momentos difíceis e nos momentos felizes, como este, por ter estado conosco esse tempo todo. Seu legado de luta e de amor, assim como seus valores de homem de bem continuam vivos em nós.

Ao meu orientador, Professor Jaime Laufer, agradeço pelos ensinamentos, pelos bons exemplos diários, pela profunda dedicação ao ofício de ensinar. Você representa a melhor forma possível de um professor, de um profissional da gestão e um ser humano de bem. Em seu nome, agradeço também ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISC, pelos qualificados ensinamentos que me foram passados no decorrer do período em que cursei o Mestrado.

À minha Coordenadora, Professora Simone Pradella, agradeço pelo incentivo que me foi dado desde o momento em que soube que eu ingressaria no PPGA, pelo respeito e pela confiança.

Agradeço aos amigos e colegas de trabalho, assim como a todos os que me apoiaram e incentivaram, de forma direta ou indireta, na realização desta dissertação.

Por fim, agradeço a Deus por ter iluminado meus pensamentos, por ter possibilitado que eu ingressasse no Programa, por ter me fornecido os meios dos quais necessitei para conquistar esse sonho.

Mais uma vez, muito obrigado!

RESUMO

Com a redução de alunos decorrente das condições macroeconômicas e da restrição de oferta de programas de financiamento estudantil, as Instituições Comunitárias de Ensino Superior – ICES têm empreendido esforços para manterem seu equilíbrio econômico-financeiro. No intuito de fornecer elementos que contribuam para a gestão dessas organizações, 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 atingir os objetivos propostos, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com nove gestores financeiros dessas 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 seis dimensões de pesquisa: planejamento financeiro, gestão do capital de giro, políticas de gestão institucional, inadimplência, financiamento aos estudantes e situação institucional. Como principais resultados, verificou-se que o conjunto pesquisado é composto por Instituições de alta complexidade de gestão, o que resulta das particularidades desse tipo de organização, com planejamento financeiro com alto grau de detalhamento de informações, cujas dificuldades resultam do perfil acadêmico de seus gestores. Quanto à gestão do capital de giro, verificou-se que ocorre de forma criteriosa, com precisão e segurança nos processos financeiros. As ICES pesquisadas caracterizam-se como tomadoras de recursos no mercado financeiro, com alta dependência dos bancos, com maior incidência dos públicos. Em alguns casos, verificou-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. Observou-se baixa inadimplência e alta influência do FIES na situação econômico-financeira, mesmo nas ICES com baixo comprometimento de receitas com o Programa, sendo que todas enfrentaram dificuldades com as restrições de acesso ao financiamento e, as mais comprometidas, vivenciaram expressivo desenvolvimento, apesar das dificuldades.

Palavras-chave: Gestão financeira de curto prazo. Instituições Comunitárias de Ensino Superior. Gestão universitária. Inadimplência. Financiamento estudantil.

ABSTRACT

With the reduction of students resulting from macroeconomic conditions and the restriction of the offer of student financing programs, the Communitarian Institutions of Higher Education has made efforts to maintain its economic and financial balance. Hoping to provide elements that contribute to the management of this Institutions, this study had as objective to identify the way how Communitarian Institutions of Higher Education members of the Consortium of the Gaucho Communitarian Universities make their short-term financial management in the face of the new scenery in higher education. To achieve the proposed objectives, semi-structured interviews were carried out with nine financial managers of this Institutions. A multiple case study was carried out, being configured in a qualitative research, of descriptive and exploratory character. The data were treated by the technique of content analysis and divided into six dimensions: financial planning, management of working capital, institutional management policies, defaults, financing for students and institutional situation. As main results, it was verified that the group studied is composed of highly complex Institutions, which results from the particularities of this type of organization, with financial planning with high detail of information, whose difficulties result from the academic profile of its managers. About the working capital management, it has been observed that it occurs carefully, with precision and security in financial processes. The Institutions studied are characterized as borrowers of resources in the financial Market, with high dependence on banks, especially public banks. In some cases, it was observed the preponderance of political aspects to the detriment of financial aspects in the decisions taken, which is attributed to the communitarian character and of prioritization of academic quality. It was verified a low default rate and high influence of the FIES on the economic and financial situation, even in institutions with low income commitment with the Program, and all of them faced difficulties with the restrictions of access to financing and, the most committed, experienced significant development, despite the difficulties.

Keywords: Short-term financial management. Communitarian Institutions of Higher Education. University management. Defaults. Student financing.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os sistemas ERP e o auxílio à gestão do capital de giro	50
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados	72
Quadro 3 – Números de estudantes e avaliações do MEC/INEP	73
Quadro 4 – Cursos de graduação e pós-graduação	73
Quadro 5 – Titulação dos docentes.....	73
Quadro 6 – Síntese da Dimensão 1: Planejamento financeiro	82
Quadro 7 – Síntese da Dimensão 2: Gestão do capital de giro.....	95
Quadro 8 – Síntese da Dimensão 3: Políticas de gestão institucional	110
Quadro 9 – Síntese da Dimensão 4: Inadimplência	114
Quadro 10 – Síntese da Dimensão 5: Financiamento aos estudantes.....	120
Quadro 11 – Síntese da Dimensão 6: Situação institucional.....	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRUC	Associação Brasileira de Universidades Comunitárias
BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COMUNG	Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
ICES	Instituição Comunitária de Ensino Superior
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
MRP	<i>Materials Requirement Planning</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PROUNI	Programa Universidade para Todos
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
UCPEL	Universidade Católica de Pelotas
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UNICRUZ	Universidade de Cruz Alta
UPF	Universidade de Passo Fundo
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
UNIVATES	Universidade do Vale do Taquari
UNILASSALE	Universidade La Salle
UNIJUÍ	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa.....	14
 2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Histórico e caracterização do setor	17
2.1.1 O mercado educacional brasileiro	17
2.1.2 As ICES – Instituições Comunitárias de Ensino Superior	22
2.1.3 Financiamento aos estudantes	24
2.2 Orçamento	26
2.3 Gestão de capital de giro.....	29
2.4 Administração de caixa	32
2.5 Orçamento de caixa	37
2.6 Contas a receber	38
2.7 Contas a pagar	41
2.8 Inadimplência	42
2.9 Sistemas de informações gerenciais	44
2.10 Necessidades de investimento em capital de giro.....	53
2.11 Fontes de financiamento do capital de giro.....	55
2.12 Administração de estoques.....	59
 3 METODOLOGIA	64
3.1 Caracterização da pesquisa	64
3.2 Objeto e abrangência.....	65
3.3 Coleta e tratamento de dados	66
3.4 Procedimentos de análise	67
 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
4.1 Perfil dos entrevistados e das Instituições participantes	71

4.2 Dimensão 1: Planejamento financeiro.....	75
4.3 Dimensão 2: Gestão do capital de giro	83
4.4 Dimensão 3: Políticas de gestão institucional.....	97
4.5 Dimensão 4: Inadimplência	111
4.6 Dimensão 5: Financiamento aos estudantes.....	114
4.7 Dimensão 6: Situação institucional	120
4.8 Aplicabilidade gerencial do estudo	127
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 129
5.1 Limitações da pesquisa e sugestões	132
 REFERÊNCIAS.....	 134
 APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	 138
APÊNDICE B – Questionário para caracterização dos respondentes e ICES..	140
APÊNDICE C – Ofício de apresentação da pesquisa	141

1 INTRODUÇÃO

Embora o Brasil seja um país ainda carente de pessoas com formação superior, atualmente as instituições não estatais enfrentam um desafio diário para manterem-se viáveis, tendo em vista a carência de incentivos por parte do Governo e, também, as limitações financeiras dos estudantes, os quais, neste momento, não encontram oferta de financiamentos e bolsas em volume adequado.

Com isso, as Instituições de Ensino Superior – IES precisam desenvolver cada vez mais mecanismos que permitam aumentar sua eficiência, sem perder qualidade de ensino, para atrair e manter o número necessário de alunos para viabilizar suas atividades educacionais.

Embora o PNE – Plano Nacional de Educação preveja o aumento do número de jovens matriculados no ensino superior até 2024, com a intenção de atingir a taxa líquida de matrículas de 33% da população de 18 a 24 anos (BRASIL, 2014), o que se observa no contexto educacional atualmente é um movimento em sentido contrário.

A profunda mudança no cenário político-econômico brasileiro, cujos maiores efeitos começaram a ser sentidos a partir de 2015, teve reflexo direto em todos os ramos da economia, desacelerando diversos setores e gerando indicadores negativos para muitas organizações.

Com a educação superior não foi diferente. A perda do poder aquisitivo, a redução do número de empregos e os cortes drásticos nas políticas de crédito educativo oferecidas pelo Governo Federal causaram um choque nas finanças das instituições educacionais, que dependem das receitas de suas mensalidades para sua manutenção.

Em meio a esse cenário, as Instituições Comunitárias de Ensino Superior – ICES têm empreendido grandes esforços para manterem seu equilíbrio financeiro e sobrepujam os obstáculos da diminuição da oferta de financiamento pelos Governos aos estudantes e pela redução do número de disciplinas matriculadas por aluno em função da diminuição de sua capacidade de pagamento.

Por todo esse contexto, a gestão financeira de curto prazo representa uma das atividades mais importantes para os administradores financeiros, pois demanda maior parte de sua atenção. Sua condução adequada dentro das organizações é determinante para a manutenção da liquidez e da solvência (GITMAN, 2010). A situação atual da educação superior brasileira representa um conjunto de complexos

desafios aos gestores financeiros das ICES, que necessitam colocar em prática diversas estratégias para garantir a sustentabilidade financeira das mesmas, o que eleva ainda mais o grau de responsabilidade atribuída ao seu papel.

Recentemente reconhecidas pelos órgãos governamentais, as ICES representam um tipo peculiar de Instituição de Ensino Superior. Com a publicação da Lei 12.881 em 2013, as instituições comunitárias passaram a ser definidas como um tipo específico de Instituição de Ensino Superior, estando entre o público e o privado, caracterizando-se como organizações públicas não estatais, sem fins lucrativos e mantidas por associações ou fundações.

No Estado do Rio Grande do Sul, as ICES estão congregadas através do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG, composto por quinze instituições, o que representa o maior sistema de educação superior no Estado. As dificuldades resultantes do cenário político-econômico atual têm atingido a todas essas instituições e o entendimento da forma como as mesmas têm enfrentado essas situações é de grande relevância.

Com a drástica redução a partir de 2015 pelo Governo na oferta de novas vagas no FIES – Fundo de Financiamento Estudantil ao estudante do ensino superior e os sucessivos atrasos dos repasses de recursos resultantes dos contratos em vigência, houve reflexo direto no caixa das instituições, com dificuldades variando conforme o grau de representatividade dessas receitas em cada entidade.

Somando-se a isso o aumento da inflação, o que eleva os custos institucionais e reduz o poder aquisitivo dos estudantes, o que ocorre é o agravamento da situação financeira, levando à necessidade de utilização de financiamentos bancários, o que acaba por elevar a despesa financeira dessas instituições.

Em se tratando das ICES, que representam o tipo de instituição que foram alvo do presente trabalho, há muito ainda que se explorar em relação as suas particularidades, resultantes da natureza de suas fontes de financiamento e, principalmente, do caráter pluralístico de gestão, predominante no ramo.

No ambiente universitário, composto por profissionais e processos de todas as áreas do conhecimento, a administração financeira tem sua complexidade aumentada, o que se potencializa em razão do alto nível de participação observado na estrutura organizacional da maioria das ICES.

O entendimento das implicações associadas a essa diversidade, no âmbito financeiro, assim como o entendimento da relação desses aspectos com o cenário de crise que se vivencia e a identificação das práticas utilizadas para a transposição das dificuldades existentes, compõem um conjunto de informações de alta relevância para a gestão desse tipo de organização.

Dessa forma, o estudo em questão buscou identificar e analisar as práticas de gestão financeira das ICES pesquisadas, conforme a percepção dos seus gestores financeiros, compreender as formas de viabilização de seu financiamento de curto prazo, analisar as políticas de financiamento estudantil utilizadas e avaliar os elementos geradores de inadimplência, com as ações realizadas para contê-la. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, com os gestores financeiros das nove ICES pesquisadas. Os resultados foram posteriormente analisados e interpretados pelo uso da técnica da análise de conteúdo.

1.1 Problema de pesquisa

Assim como nos demais ramos do mercado, a gestão financeira de curto prazo nas Instituições de Ensino Superior está diretamente ligada à manutenção de sua sustentabilidade. Pela natureza das suas atividades, as IES movimentam diariamente volumes expressivos de recursos e a gestão eficiente desse complexo sistema para garantir liquidez e fazer frente às obrigações e investimentos se configura em um desafio contínuo para sua gestão.

Compreender as estratégias utilizadas por essas organizações para garantir a manutenção de recursos em caixa, prover crédito aos seus estudantes e controlar a inadimplência pode representar uma oportunidade de avanço no sentido de prover técnicas e políticas específicas para esse tipo de instituição.

Dessa forma, a questão que norteia e configura o motivo do presente estudo é: Quais são as práticas de gestão financeira adotadas pelas Instituições Comunitárias de Ensino Superior pesquisadas para garantirem sua sustentabilidade no ambiente econômico atual, na percepção de seus gestores financeiros?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a forma como Instituições Comunitárias de Ensino Superior participantes do COMUNG realizam sua gestão financeira de curto prazo frente ao novo cenário na educação superior.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e analisar as práticas de gestão financeira das ICES pesquisadas;
- b) Verificar como as ICES viabilizam seu financiamento de curto prazo;
- c) Analisar as políticas de financiamento estudantil utilizadas;
- d) Avaliar os elementos geradores de inadimplência e as ações realizadas para contê-la.

1.3 Justificativa

Desenvolver o conhecimento a respeito das particularidades inerentes às Instituições Comunitárias de Ensino Superior no que diz respeito à sua gestão financeira e contribuir com informações que possam auxiliar seus dirigentes na solução de problemas complexos na área em questão são alguns dos resultados propostos pela aplicação do presente trabalho.

Proporcionar ao pesquisador a oportunidade de qualificar seu entendimento a respeito das melhores práticas utilizadas na área financeira e fornecer recursos que possibilitem a avaliação e reflexão acerca de outras organizações de estrutura e comportamento semelhantes são contribuições que atestam a relevância do tema trabalhado.

No âmbito da gestão das organizações que foram objeto de análise, o olhar externo sobre suas práticas de gestão financeira constitui-se em importante contribuição para a melhoria de seus processos e consequente manutenção de sua sustentabilidade. O entendimento a respeito das formas e técnicas utilizadas para

contornar as adversidades diárias resultantes do atual ambiente político-econômico e garantir liquidez e controle da inadimplência pode servir de referência a outras instituições ou até mesmo outros tipos de organização.

Além disso, a relevância do tema também reside na produção de referencial teórico a respeito da gestão financeira de um tipo peculiar de organização, assunto esse que apresenta relativa restrição de disponibilidade de conteúdo acadêmico, considerando o recente reconhecimento dessa nova e específica categoria de instituições. O legado para a realização de pesquisas por outros interessados a respeito do assunto pesquisado é um dos resultados que reforça a importância do tema tratado no presente estudo.

As ICES participantes do COMUNG atendem a mais de 180.000 universitários gaúchos, oferecendo mais de 1.400 cursos de graduação e pós-graduação (CONSÓRCIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS, 2018) e cada instituição tem a característica de profundo envolvimento e influência nas comunidades do seu entorno. Esses aspectos destacam a relevância social e econômica do presente estudo, o qual poderá contribuir no desenvolvimento dessas entidades e, conseqüentemente, das comunidades onde as mesmas estiverem inseridas, o que traduz a importância de sua realização.

A aderência do estudo com os interesses das organizações pesquisadas reside na demanda existente por soluções específicas de gestão financeira e orçamentária que contemplem as particularidades operacionais, gerenciais e do mercado onde estão inseridas.

Num ambiente interno pluralístico, democrático, com gestão financeira relativamente descentralizada, com profissionais de diversas áreas do conhecimento, num contexto de dependência dos recursos provenientes das mensalidades e de programas de financiamento estudantil mantidos pelo governo, o entendimento da forma de gestão financeira das ICES pesquisadas, a identificação de padrões que podem ser reproduzidos e melhorias que podem ser implantadas pode representar uma série de ganhos aos envolvidos.

Da mesma forma, a pesquisa se justifica pela inovação teórica ao buscar a identificação de um perfil na gestão financeira das ICES pesquisadas quanto às suas práticas e características de atuação frente ao cenário atual da educação superior.

Com base nesse contexto, o presente estudo utilizou teorias que envolvem a gestão financeira de curto prazo, passando por uma avaliação profunda e criteriosa

das práticas adotadas pelas Instituições pesquisadas nesse âmbito, culminando em um conjunto de considerações, apontamentos e análises.

A pesquisa em questão buscou identificar e entender, conforme a percepção dos gestores financeiros entrevistados, as formas de gestão financeira, os meios utilizados pelas ICES para financiarem seus alunos, bem como os reflexos dessas ações e posturas na sua inadimplência e as ações tomadas para sua diminuição. Com isso, pretende-se contribuir com a melhoria dos resultados de ICES participantes do COMUNG e promover a reflexão sobre as informações obtidas, bem como fornecer elementos que apoiem suas decisões a respeito desse assunto.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Na revisão de literatura é apresentada a sistematização dos conteúdos que tratam da gestão financeira e das particularidades inerentes às Instituições de Ensino Superior. Cumpre destacar que se observa relativa carência de artigos tratando da gestão financeira de IES, o que fica evidenciado com a aplicação de critérios de busca associados aos temas tratados no presente estudo junto ao Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A pesquisa de termos como gestão financeira, administração financeira, capital de giro, ativo circulante, gestão financeira de curto prazo, fluxo de caixa, financiamento estudantil e inadimplência, quando associados com o tema da gestão universitária ou, ainda, à gestão de ICES, retornam pouco ou nenhum conteúdo como resultado.

Diante do exposto, os elementos apresentados nesse capítulo, os quais representam uma base teórica para a discussão dos resultados da aplicação da pesquisa, foram elaborados com base em teorias e autores já consolidados da gestão financeira associados aos temas discutidos nos artigos científicos disponíveis, sejam eles com foco específico nas ICES ou que tangenciem o tema principal de estudo do presente trabalho.

2.1 Histórico e caracterização do setor

2.1.1 O mercado educacional brasileiro

Durante muito tempo, o acesso ao ensino superior no Brasil foi restrito aos residentes nos grandes centros urbanos e àquelas pessoas cujas condições financeiras permitissem seu deslocamento do interior às capitais. A partir da década de 1950, uma transformação passou a ocorrer na educação superior brasileira, culminando na reforma universitária de 1968, período no qual a abrangência dessa categoria de ensino ainda era considerada limitada no País (MACHADO, 2015).

A Constituição de 1988 atribuiu as obrigações, no que diz respeito à educação, aos Municípios, Estados e ao Distrito Federal. A partir desse marco legal, as responsabilidades sobre a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio foram claramente definidas e distribuídas entre os Municípios, o Distrito Federal e os

Estados. Entretanto, no que tange à educação superior, a Constituição não atribui a responsabilidade a nenhum dos entes públicos (ROTH et al., 2013).

Machado (2015), atribui a essa falta de clareza em relação à condição de responsabilidade sobre a educação superior no Brasil a razão do surgimento de diversas Instituições de Ensino Superior, as quais são, em sua maioria, não estatais.

O último Censo da Educação Superior (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2017), referente a 2016, demonstra que 87,7% das instituições de educação superior são privadas e, 12,3%, são públicas. As universidades representam 8,2% do total das IES, mas acumulam 53,7% das matrículas da graduação.

Quanto à modalidade de ensino, o Censo mostra que 93% dos cursos são presenciais, predominando o grau acadêmico de bacharelado, com 58,7% sobre o total de cursos. A idade modal dos estudantes da modalidade de ensino presencial é de 21 anos e, na modalidade de ensino à distância, 28 anos. O bacharelado é o grau acadêmico predominante no ensino presencial e, a licenciatura, no ensino à distância.

Quanto ao número de matrículas, o Censo mostrou que houve um aumento de 62,8% no período de 2006 a 2016. Em relação a 2015, o percentual de crescimento do número de matrículas correspondeu a 0,2%, o que representa uma redução no ritmo de crescimento, considerando que o percentual médio de crescimento de 2006 a 2016 foi de 5% ao ano.

Em 2016, o número de matrículas na rede privada reduziu em relação ao ano anterior, sendo o pequeno crescimento observado resultante de matrículas na rede pública. O número de matrículas na rede privada, em 2016, foi 0,2% menor, enquanto que, na rede pública, foi 1,9% maior. Do total de matrículas no ensino superior, 75,3% foi na rede privada e 24,7% na rede pública. Em relação à modalidade de ensino, houve diminuição de 1,2% nas matrículas em cursos presenciais, que concentraram 81,4% das matrículas, enquanto que, na modalidade a distância, houve aumento de 7,2%, concentrando 18,6% do total de matrículas no período.

Em relação à oferta de vagas, o Censo identificou que 9.911.651 vagas foram ofertadas em 2016 para cursos de graduação na rede privada de ensino superior, restando um saldo de 2.602.834 vagas remanescentes. Em uma análise realizada sobre o mercado educacional brasileiro, a consultoria Hoper Educação (2016) sinalizou que haveria redução na ocupação de vagas da rede privada, em razão dos

novos critérios estabelecidos pelo FIES, o que gerou uma redução drástica no número de vagas e por indisposição do mercado perante as mesmas.

A partir de análises qualitativas de mercado, observa-se que um público muito expressivo tem postergado a decisão de entrar em um curso superior. Por outro lado, esse público que atualmente está postergando seu ingresso na graduação tende a ingressar tão logo a situação econômica melhore. O que está ocorrendo nesse momento é um acúmulo de demanda no ensino superior do País. Essa demanda represada representa um conjunto de alunos potencialmente pagantes para os próximos anos (HOPER EDUCAÇÃO, 2016).

O FIES, que desde 2010 vinha ofertando um número expressivo de vagas com financiamento e, com isso, garantindo a alavancagem dos números do ensino superior na rede privada, teve seus critérios de acesso e manutenção alterados pelo Governo Federal no final de 2014. Além dessas mudanças, o número de vagas acabou sendo drasticamente reduzido, representando uma diminuição de 50% de 2014 para 2015, também conforme a análise de mercado da Hoper Educação (2016).

As principais alterações nas regras do financiamento são a diminuição do percentual de cobertura sobre as mensalidades dos estudantes, que a partir disso passou a não mais atingir os 100%, e o aumento das taxas de juros, que antes eram mantidas abaixo da inflação (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2018a).

Antes dessas alterações, os benefícios do FIES eram tão interessantes, tanto para os alunos quanto para as entidades educacionais, que muitas instituições utilizaram o Programa como meio de catalisar seu crescimento.

O movimento observado no mercado nesse período foi de uma adesão pela maioria das instituições e de resistência por uma minoria, que adotou uma postura mais conservadora, cuja intenção era manter o grau de comprometimento de suas receitas com o financiamento em um nível que garantisse relativa segurança.

Porém, o que se viu em razão disso foi a migração de estudantes para as instituições com maior oferta do benefício, o que levou a muitas dessas IES mais conservadoras a reverem suas decisões e aumentarem sua oferta de vagas no FIES. No atual cenário, mesmo com uma boa gestão sendo posta em prática, as IES podem enfrentar severos problemas de caixa, pois sua operação está relativamente vulnerável, tendo em vista o grau de comprometimento com o FIES e aos repasses de recursos provenientes do Programa. Isso ocorre porque o crescimento registrado

nos últimos anos resulta do aumento da participação do Programa na composição das receitas das instituições (HOPER EDUCAÇÃO, 2016).

Em 2014, o nível de exposição geral das IES ao FIES era de 32%, mas muitas das maiores instituições apresentaram percentuais de comprometimento com o Programa nos patamares de 40 a 55%, também conforme o levantamento de mercado feito pela consultoria Hoper Educação (2016). Por esse motivo, os sucessivos atrasos ocorridos nos repasses de recursos do Programa acabaram trazendo sérias dificuldades de manutenção dos níveis de caixa das Instituições, as quais passaram a se mobilizar em busca do cumprimento dos cronogramas de repasse (CONSÓRCIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS, 2016).

Esses números, se observados em conjunto com a informação de que houve queda na captação de alunos, conforme demonstrado pelos números do Censo, evidenciam o tamanho do impacto no número total de estudantes e, consequentemente, nas receitas das IES para os anos de 2016 a 2018.

Com base nesse cenário, é necessário que as decisões corretas sejam tomadas, nesse momento, para que se possa colher os benefícios da onda de crescimento que ocorrerá com a passagem da atual fase de crise econômica. Nos próximos anos, estratégias voltadas à gestão de caixa e à retenção de alunos podem garantir a sustentabilidade até que o mercado esteja novamente estabilizado e retome o crescimento.

Além das medidas com vistas à manutenção das atividades frente à crise, também é necessário que ocorra um movimento de preparação para a acolhida desses estudantes que estão postergando seus estudos, pois a demanda está sendo represada e, quando a situação melhorar, os mesmos buscarão sua formação (HOPER EDUCAÇÃO, 2016).

Outro aspecto que tem marcado o ambiente educacional brasileiro é a presença crescente dos grandes grupos internacionais de educação, através de grandes operações de aquisição e fusão. Sua presença tem se efetivado na maioria dos grandes centros urbanos e em muitas das cidades do interior.

Além do exposto, o cenário educacional também vem sendo caracterizado pela formação de *holdings*, através da fusão de diversas entidades educacionais de porte pequeno a médio. O mercado também tem se caracterizado pela formação de consórcios e parcerias entre as instituições, para a formação de grandes redes de ensino, conforme suas características e estrutura (HOPER EDUCAÇÃO, 2016).

Um dos elementos que aponta para uma possível retomada da oferta de programas de financiamento das mensalidades dos estudantes, como o FIES e o PROUNI – Programa Universidade para Todos, que oferece bolsas integrais, é a existência do PNE – Plano Nacional de Educação.

Instituído pela Lei 13.005 do ano de 2014, o PNE tem vigência de 10 anos, de 2014 a 2024, e apresenta um conjunto de diretrizes, metas e estratégias para a política educacional brasileira nesse período. Está dividido em blocos, sendo o quarto bloco focado na educação superior (BRASIL, 2014; MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2018b).

Em sua meta número 12, o PNE prevê a elevação da taxa bruta de matrículas na educação superior para 50% e, da taxa líquida, para 33% dos jovens entre 18 e 24 anos matriculados. A meta número 13 trata da elevação da qualidade do ensino superior. Ações como o programa Ciência sem Fronteiras e o aperfeiçoamento do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, estão relacionadas à mesma.

A meta número 14 trata da elevação do número de matriculados na pós-graduação *stricto sensu*, de modo a atingir a titulação anual de 60.000 mestres e 25.000 doutores. A expansão do financiamento da pós-graduação por intermédio das agências oficiais de fomento, expansão do FIES para o *stricto sensu* e ações de estímulo à pesquisa são exemplos de estratégias previstas para o atingimento desse objetivo (BRASIL, 2014; MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2018b).

A partir desse conjunto de obrigações estabelecidas em Lei, o cenário que se apresenta, no que diz respeito às ações de fomento à educação superior, não poderia, ao menos em tese, se sustentar por muito tempo, tendo em vista que as metas estabelecidas ainda não foram cumpridas. Conforme o Ministério da Educação (2018b), a taxa bruta de matrículas na educação superior atualmente está em 32% e, a taxa líquida, em 21% dos jovens entre 18 e 24 anos matriculados, por exemplo. Isso significa que, considerando o prazo estabelecido em Lei para o cumprimento desses objetivos, o Governo Federal terá de empreender medidas que garantam a retomada da regularidade de oferta de benefícios aos alunos e repasses financeiros às Instituições.

2.1.2 As ICES – Instituições Comunitárias de Ensino Superior

No ano de 2013 entrou em vigor a Lei Nº 12.881, que dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Ensino Superior. Trata-se do marco legal das ICES, há muito tempo aguardado e conquistado a partir de uma mobilização nacional por parte de seus dirigentes e órgãos de representação. Com essa condição, as ICES representam um terceiro modelo de Instituição de Ensino Superior, o qual é distinto das públicas e privadas.

A referida legislação qualifica como comunitárias as instituições que, cumulativamente, tiverem as seguintes características:

I - estão constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado, inclusive as instituídas pelo poder público; II - patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público; III - sem fins lucrativos, assim entendidas as que observam, cumulativamente, os seguintes requisitos: a) não distribuem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título; b) aplicam integralmente no País os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais; c) mantêm escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão; IV - transparência administrativa, nos termos dos arts. 3º e 4º; V - destinação do patrimônio, em caso de extinção, a uma instituição pública ou congênere (BRASIL, 2013).

Entre as vantagens do enquadramento na condição de comunitárias, destaca-se a possibilidade que as Instituições passaram a ter de concorrer em editais de órgãos públicos, anteriormente destinados apenas às IES públicas. Essa habilitação também permite que as comunitárias recebam recursos orçamentários do governo. A legislação ainda prevê que as ICES sejam consideradas alternativas na oferta de serviços públicos estatais nos casos em que os mesmos não sejam proporcionados de forma direta pelos órgãos estatais (BRASIL, 2013).

Tendo em vista a garantia de práticas que promovam a transparência e a participação dos órgãos e das representações que compõem a comunidade constituinte das ICES, para pleitear a qualificação como tal, também é necessário que o estatuto da entidade requerente apresente um conjunto de normas que disponham sobre:

I - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes para coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de privilégios, benefícios ou vantagens pessoais; II - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de

desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade; III - normas de prestação de contas a serem atendidas pela entidade, que determinarão, no mínimo: a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade; b) publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, do relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade; c) prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública; IV - participação de representantes dos docentes, estudantes e técnicos administrativos em órgãos colegiados acadêmicos deliberativos da instituição (BRASIL, 2013).

Com o objetivo de integrar e fortalecer individualmente as ICES situadas no Estado do Rio Grande do Sul, em 1996 foi constituído o COMUNG – Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas. Entre as conquistas alcançadas, destaca-se a troca de experiências, a qualificação dos diversos agentes envolvidos em seus processos de ensino, pesquisa e extensão e a realização de fóruns e eventos integrativos entre as diversas áreas técnicas para a troca de conhecimentos e capacitação.

Além disso, a mobilização e busca conjunta por convênios e políticas públicas, incentivos e subsídios à formação acadêmica das comunidades onde as ICES estão inseridas também representam exemplos de ações que continuamente são tomadas pela entidade. A promoção do desenvolvimento tecnológico, de ações de inovação, empreendedorismo e atividades culturais também são fortes marcas do conjunto de ações propostos pelo COMUNG (CONSÓRCIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS, 2018).

Integrado por quinze ICES, o COMUNG é o maior sistema de educação superior em atuação no Estado do Rio Grande do Sul, representando uma rede de educação, ciência e tecnologia. É composto por um conjunto que atende a mais de 180.000 universitários do Estado.

Além do COMUNG, as ICES também contam com um órgão representativo a nível nacional, a ABRUC – Associação Brasileira de Universidades Comunitárias. Formada por 66 Instituições, a ABRUC foi constituída em 1995 e congrega aquelas que apresentarem conceitos de 3 a 5 no IGC – Índice Geral de Cursos, do SINAES. Atuando em conjunto com os demais órgãos de representação das ICES, como é o caso do COMUNG, a ABRUC articula em Brasília os interesses das diversas comunidades atingidas pelas Instituições que as atendem (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS, 2016).

2.1.3 Financiamento aos estudantes

Para as Instituições Comunitárias de Ensino Superior, assim como para todas as demais modalidades fora do âmbito do ensino público, as políticas de apoio ao acesso e manutenção dos estudantes, como bolsas e financiamentos estudantis, representam um elemento muito importante para a consecução de suas atividades. Isso fica evidenciado, conforme já demonstrado, pelo fato de que as restrições ocorridas no principal programa de financiamento, somadas às condições macroeconômicas, resultaram na diminuição do número de estudantes matriculados na rede privada em todo o País.

Como forma de possibilitar a ampliação do acesso e a manutenção dos estudantes no ensino superior, o Governo Federal iniciou, ainda na década de 1970, suas ações no sentido de financiar as mensalidades dos estudantes do ensino superior no País, originando, assim, o mais importante programa do tipo, o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES).

O FIES originou-se do CREDUC, Programa de Crédito Educativo, criado em 1975 pelo Governo Federal e reeditado na década de 1990. Em seu formato inicial, o CREDUC, foi estruturado de forma que não garantiu sua sustentabilidade, tendo em vista que as condições estabelecidas para seu funcionamento não permitiram a criação de um fundo autossustentável, exigindo a realização de sucessivos aportes financeiros pelo Governo (OLIVEIRA; CARNIELLI, 2010).

Posteriormente, o Programa foi novamente reeditado, entre 1999 e 2001, tendo sido direcionado prioritariamente a IES com boas avaliações no SINAES e, até 2008, sofreu novas alterações, mais especificamente em relação ao percentual financiado, que era de 50% em 2005 e passou a financiar até 100% a partir de 2007.

Conforme Oliveira e Carnielli (2010), uma das inovações do financiamento foi a utilização de títulos do Tesouro Nacional para o repasse dos valores às IES, as quais poderiam utilizá-los para o pagamento de seus tributos, com possibilidade de recompra do saldo não aproveitado, conforme disponibilidade do Governo Federal para tanto.

Em 2010, conforme os autores, novas mudanças foram colocadas em prática pelo Governo, destacando-se a redução da taxa de juros (3,4% ao ano) para

patamares abaixo da inflação da época e o aumento do prazo de amortização, o qual passou a corresponder ao triplo do tempo de utilização do financiamento, acrescido de dezoito meses de carência. Outra possibilidade que passou a ser prevista com essas mudanças foi a de amortização por alunos de licenciaturas e da Medicina com a prestação de serviços em suas áreas, junto à rede pública.

Conforme Castro (2017), ao final de 2014, novas alterações foram realizadas pelo Governo Federal na legislação do FIES, colocando em prática regras que passaram a restringir a oferta de vagas, reduzir o percentual financiado das mensalidades dos estudantes e elevar as taxas de juros, fixando-as em 6,5% ao ano, o que corresponde a quase o dobro da taxa vigente antes da edição das novas regras.

Como justificativa para as mudanças aplicadas, o Governo Federal afirmou que essas políticas foram realizadas “[...] com vistas a contribuir com a sustentabilidade do programa, possibilitando sua continuidade enquanto política pública perene de inclusão social e de democratização do ensino superior.” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2018a). Além do exposto, a necessidade de alteração também foi atribuída à necessidade de ajuste fiscal e à necessidade de realinhamento da taxa de juros às condições existentes na economia à época da realização das mudanças.

Paralelamente ao FIES, o Governo Federal também mantém o Programa Universidade para Todos – PROUNI, que oferece bolsas de estudo integrais e parciais a estudantes da rede privada de ensino superior. Por intermédio desse Programa, o qual foi criado em 2004, os estudantes têm seus estudos custeados pelo Governo, integral ou parcialmente, sem a necessidade de restituição dos recursos.

Conforme o Ministério da Educação (2018d), as Instituições que aderem ao PROUNI recebem isenção de tributos. No caso das IES filantrópicas, a adesão ao programa é um dos requisitos para a manutenção de seu certificado de filantropia, consequentemente, à sua imunidade ao recolhimento de tributos. Embora não seja um programa de financiamento, o PROUNI também representa uma das principais formas de acesso aos estudantes de baixa renda no ensino superior, tendo significativo impacto nas finanças das ICES, sobretudo das filantrópicas, cuja cota de oferta de bolsas é maior.

Além dos benefícios federais, é comum que as ICES utilizem programas próprios de financiamento aos estudantes, além de financiamentos mantidos por bancos. Em consulta aos sites Institucionais das ICES participantes do presente estudo, é possível observar a existência desse tipo de programa.

Os com recursos próprios, utilizam dinheiro proveniente do próprio caixa Institucional, na medida em que as ICES, nesses casos, abrem mão do recebimento de parte das mensalidades no curto prazo, concedendo um parcelamento estendido dos estudos de seus alunos.

Nesse tipo de programa de financiamento, as ICES costumam aplicar alguma forma de atualização dos valores até o momento da restituição, podendo ser algum índice específico dos órgãos oficiais ou, ainda, o próprio percentual de ajuste dos créditos (mensalidades) no decorrer do tempo. Para tanto, costumam ser exigidos elementos que garantam a possibilidade de cobrança dos valores concedidos, como assinatura de contrato específico e a apresentação de fiadores.

Os financiamentos mantidos com recursos bancários são produtos oferecidos pelos bancos, os quais cobram taxas de juros dos estudantes ou das ICES, conforme a modalidade. Os recursos financiados são repassados às ICES e os estudantes realizam a restituição diretamente ao banco financiador, conforme as condições e prazos impostos pelo mesmo (UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PELOTAS, 2018; UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL, 2018; UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA, 2018; UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO, 2018; UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL, 2018; UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI, 2018; UNIVERSIDADE LA SALLE, 2018; UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2018; UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES, 2018).

O funcionamento dos financiamentos aos estudantes mantidos com recursos próprios e com recursos bancários serão novamente abordados no decorrer da revisão de literatura. Cabe destacar, ainda, que existem outros tipos de programas com vistas à manutenção dos estudantes no ensino superior e ao incentivo à pesquisa e à extensão, mantidos com recursos próprios ou externos, que acabam auxiliando os estudantes no custeio de suas mensalidades, mas o presente trabalho tem seu foco nos que foram mencionados devido a sua maior representatividade.

2.2 Orçamento

Garantir a sustentabilidade e o atingimento dos objetivos estratégicos traçados pelas organizações, requer um conjunto de esforços e a aplicação de técnicas específicas que ajudem a diminuir o grau de incerteza inerente a qualquer tipo de

negócio. O processo orçamentário tem relação com o planejamento e auxilia na realização das atividades organizacionais, em todos os níveis hierárquicos, buscando garantir os resultados previstos pela alta gestão.

Souza (2014, p. 237), descreve o orçamento como “[...] um conjunto organizado de ações que orientam o dimensionamento de recursos financeiros objetivando alcançar os propósitos da empresa”. Para o autor, embora a expressão do orçamento seja quantitativa, ele contempla itens não financeiros.

Hoji (2008), destaca que o orçamento tem por finalidade guiar as ações a serem realizadas pelas unidades organizacionais, tratando de responsabilidades acerca da geração de recursos e resultados para um dado período futuro. O autor também salienta que o orçamento também se constitui numa eficiente ferramenta de controle, mencionando que o mesmo somente tem utilidade quando possibilita que se exerça o adequado controle sobre os resultados projetados.

Complementarmente, Hoji (2008) também apresenta a concepção de que o orçamento reflete a estratégia da organização, evidenciando quantitativamente, por intermédio de um conjunto integrado de orçamentos e quadros específicos, as ações e políticas relativas a períodos futuros. Em outras palavras, o orçamento apresenta os desdobramentos das intenções de uma organização para um determinado período futuro, com a sistematização das operações e as decorrentes receitas, custos e despesas, as quais compõem um resultado final esperado.

O processo orçamentário pode ser descrito como o resultado de um trabalho conjunto, envolvendo todas as áreas de uma organização, as quais trabalham, com base em seus conhecimentos e dados históricos, para a sistematização de ações que levem ao atingimento dos objetivos propostos no planejamento organizacional. Para Souza (2014, p. 238), ele “pressupõe o equilíbrio entre o planejamento estratégico da alta administração e o planejamento operacional”.

O autor em questão também reforça que a peça orçamentária corresponde a um conjunto organizado de ações que conduzem o dimensionamento de caixa, com a finalidade de possibilitar que a empresa ou instituição atinja os objetivos a que se propõe, sendo dividido em orçamento operacional e orçamento financeiro. Ele complementa, dizendo que “o orçamento operacional representa o plano operacional das atividades da empresa, e o orçamento financeiro representa o plano financeiro, necessário para subsidiar os negócios.” (SOUZA, 2014, p. 238).

Conforme a natureza das atividades, os orçamentos específicos são agrupados, resultando em uma estrutura baseada no inter-relacionamento entre cada um deles. Hoji (2008), descreve a composição dessa estrutura mencionando a existência de um bloco principal e um auxiliar, sendo o primeiro relacionado às questões operacionais, partindo de vendas, passando por elementos como produção e chegando à elaboração da demonstração de resultados e balanço patrimonial. Depois, apresenta o bloco auxiliar, composto por orçamentos de despesas, investimentos, aplicações financeiras e empréstimos.

Evidentemente que o modelo básico apresentado por Hoji (2008) associa-se diretamente às empresas do setor industrial, sendo necessárias as devidas adaptações de nomenclatura e estrutura para a aplicação em outros setores, como o de serviços educacionais, por exemplo.

Para Souza (2014), considerando as particularidades de cada organização, o orçamento se desdobra, dentro das divisões apresentadas, em todos os níveis hierárquicos, sendo baseado em estudos sistemáticos acerca da realidade da empresa ou instituição, bem como nas questões que envolvem o seu ambiente de atuação. O autor também afirma que o orçamento é construído em consonância com os documentos estratégicos da organização, como a missão, a visão, os planos estratégicos e, também, os planos operacionais.

O mesmo autor também descreve o orçamento como estando estruturado em três fases, a elaboração, a execução e o monitoramento. A primeira delas é apresentada como a etapa de construção do orçamento, baseada na elaboração de um conjunto de quadros do orçamento operacional e do orçamento financeiro da organização (SOUZA, 2014).

A segunda fase, execução, corresponde à operacionalização dos planos orçamentários e na execução das atividades elencadas no orçamento geral, correspondendo à etapa na qual é colocado em prática tudo aquilo que foi previsto na fase de elaboração (SOUZA, 2014).

O monitoramento é descrito por Souza (2014) como a etapa que ocorre após a realização das ações previstas no orçamento e corresponde à comparação dos valores realizados em relação ao que foi previsto. O monitoramento ocorre, conforme o autor, por meio da avaliação da receita mensal realizada em comparação com a receita orçada e, também, pela comparação dos gastos previstos com os gastos

realizados. A etapa de monitoramento prevê, ainda, a avaliação das eventuais interferências ocorridas no resultado financeiro final.

Quanto ao horizonte de planejamento, Hoji (2008) afirma que cada organização deve estabelecer os prazos e a periodicidade mais adequada à natureza de suas atividades, mas, geralmente, é utilizado o prazo de um exercício social para o curto prazo e, para o longo prazo, período não superior a dez anos. O autor complementa afirmando que, pelo alto grau de incertezas, os prazos mais longos costumam ser utilizados por um pequeno número de empresas.

No que diz respeito à frequência de atualização, o autor entende que os orçamentos devem ser atualizados de forma constante e sistemática, devendo as projeções serem revisadas e ajustadas periodicamente, com base nos dados mais atuais que estiverem disponíveis, no intuito de aproximar o máximo possível os dados projetados dos realizados.

Por fim, cabe destacar os benefícios da utilização do orçamento como instrumento gerencial, os quais são abordados por Souza (2014), que afirma que os principais benefícios estão vinculados ao processo decisório. Para o autor, a utilização do orçamento força os gestores a planejar, define metas de curto prazo para a organização, serve de referência para o direcionamento das atividades operacionais, é base para a avaliação de desempenho, facilita a realização do controle financeiro e facilita a comunicação e a coordenação.

2.3 Gestão de capital de giro

Num ambiente de negócios de alta complexidade, com demanda contínua por qualidade, flexibilidade e custos que permitam a oferta de preços competitivos para fazer frente à concorrência, a gestão adequada das atividades que envolvem a consecução das políticas de estocagem, compras, produção e vendas pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização.

Além do aumento constante 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, o que exige dos administradores financeiros uma necessidade ainda maior de preparo e do uso de técnicas de controle e gerenciamento dos valores circulantes das organizações sob sua gestão (ASSAF NETO; LIMA, 2009; GITMAN, 2010).

A administração financeira de curto prazo, conforme autores como Gitman (2010) e Zdanowicz (2012), envolve a gestão do ativo circulante e do passivo circulante, ou seja, dos valores que giram e se inter-relacionam, no curto prazo, em decorrência da consecução das atividades organizacionais.

Complementarmente, Gitman (2010) também menciona que seu objetivo é fazer a gestão de cada elemento do ativo circulante – geralmente compreendido por estoques, contas a receber, caixa e equivalentes de caixa – e do passivo circulante – que normalmente engloba contas a pagar a fornecedores, despesas e empréstimos bancários a pagar – de modo a obter uma relação de equilíbrio entre risco e rentabilidade que agregue mais valor à empresa. A correta equalização desses conjuntos de contas pode tornar a organização financeiramente mais eficiente e, com isso, melhorar seus resultados.

De acordo com Gitman (2010), os ativos circulantes mantidos por uma organização correspondem ao seu capital de giro. Conforme são realizadas as atividades organizacionais, esses recursos circulam, no curto prazo, de forma recorrente entre contas como caixa e equivalentes de caixa, estoques e recebíveis. Ao tratar do passivo circulante, o autor afirma que o mesmo corresponde ao financiamento da empresa no curto prazo, abrangendo contas que envolvem valores a pagar a fornecedores, funcionários e ao governo.

Em outras palavras, conforme apresentado por Assaf Neto e Lima (2009), o capital de giro, que também é chamado de capital circulante, compreende o volume de recursos necessários a uma organização para o financiamento de seu ciclo operacional, que abrange as necessidades circulantes desde a compra de insumos para a realização das atividades organizacionais até a venda dos produtos ou serviços e os respectivos recebimentos.

Outro importante elemento da gestão financeira de curto prazo vem a ser o capital circulante líquido, o qual é tratado por Gitman (2010) 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 for a diferença positiva, maior será a capacidade de pagamento das obrigações de curto prazo da organização.

O autor complementa dizendo que o nível de capital circulante líquido mantido pelos gestores financeiros pode variar conforme o grau de previsibilidade de suas entradas e saídas de caixa. Na medida em que a previsibilidade diminui, a

necessidade de capital circulante líquido aumenta, pois, na incerteza, é preciso garantir a disponibilidade de recursos para fazer frente a obrigações inesperadas ou para manter os pagamentos em períodos de poucas entradas de caixa.

Dadas as particularidades descritas pelas referidas teorias, é possível afirmar que a gestão financeira de curto prazo se configura numa atividade altamente complexa e de muita relevância para a gestão organizacional. Isso porque seus aspectos envolvem diretamente as operações diárias das empresas e instituições, tratando desde os procedimentos financeiros mais simples e corriqueiros até os mais complexos. Como os desdobramentos desse complexo conjunto de atividades refletem diretamente nos resultados organizacionais, é necessário que os gestores estejam bem preparados para conduzi-las de forma eficiente.

Esse caráter de complexidade é bem descrito por Assaf Neto e Lima (2009), os quais complementam afirmando que o processo no qual os recursos circulam entre as contas do ativo e passivo circulantes, em decorrência das atividades operacionais da organização, é ininterrupto.

Tais autores também acrescentam que, toda vez que os recursos retornam ao disponível, em decorrência da venda dos produtos ou da realização dos serviços, os lucros e dispêndios não desembolsáveis, como depreciação, são acrescidos. O capital de giro apresenta componentes de curta duração e contínua mutação dos itens circulantes com outros de mesma natureza, o que lhe atribui um caráter de alta volatilidade.

A gestão do capital de giro também compreende a administração da relação existente entre rentabilidade e risco no curto prazo. Para Gitman (2010), a relação entre as receitas e os custos gerados pela utilização dos ativos nas atividades organizacionais representa a rentabilidade. Em seu texto, o autor diz que o risco representa a probabilidade de não pagamento das contas na medida em que as mesmas vençam. Uma organização é considerada insolvente quando é incapaz de cumprir com suas obrigações financeiras.

A gestão adequada e eficiente do capital de giro pode ser considerada uma questão complexa, que exige a participação e a atenção de todos os envolvidos no processo operacional, em função dos aspectos relacionados à liquidez e rentabilidade. Assim, a adequada gestão do capital de giro considera seus três ciclos: o ciclo operacional, o ciclo financeiro e o ciclo econômico.

Zdanowicz (2012), afirma que o ciclo operacional compreende o período que vai do momento da compra dos insumos para a realização das atividades organizacionais, passando pela venda dos produtos ou serviços, até o momento do recebimento. O ciclo financeiro, segundo o autor, considera as movimentações de caixa, sendo representado pelo ciclo operacional menos os pagamentos de custos e despesas operacionais do período. Por fim, o autor afirma que o ciclo econômico considera as atividades operacionais da empresa, sendo excluídos os recebimentos das vendas ou revendas de mercadorias.

No que diz respeito ao ciclo financeiro, que representa o período no qual os recursos ficam aplicados, é necessário que os gestores financeiros estejam atentos ao fato de que as necessidades de caixa aumentam à medida em que os prazos operacionais são alongados. Assim, é necessário um esforço contínuo para diminuir prazos como o de estocagem, promovendo maior giro dos estoques, e o prazo médio de recebimento, analisando e aprimorando as técnicas de concessão de crédito e cobrança. Além disso, também é possível diminuir as necessidades de caixa através da negociação com fornecedores para alongamento dos prazos de pagamentos. (ASSAF NETO; LIMA, 2009; GITMAN, 2010).

O olhar atento dos gestores financeiros sobre esses aspectos e sua respectiva preparação técnica para analisá-los e desencadear as ações necessárias para a equalização adequada dos prazos que compõem esses três ciclos pode trazer eficiência aos custos organizacionais e, com isso, aumentar as margens de retorno e garantir os níveis de caixa necessários para a consecução eficiente das atividades organizacionais.

2.4 Administração de caixa

Um dos principais elementos da gestão financeira de curto prazo vem a ser a administração de caixa. Sua relevância reside no fato de que suas atividades refletem diretamente na liquidez organizacional e, portanto, na sua sustentabilidade financeira.

Autores da área da gestão financeira, como Zdanowicz (2012), afirmam que as entradas e saídas de caixa resultam de operações como compras, vendas e investimentos. Conforme o autor, o caixa é um dos componentes do capital de giro e sua composição deve levar em consideração aspectos como o porte da organização,

o ramo de atividade, as características do processo operacional e as projeções financeiras para curto, médio e longo prazo.

Souza (2014), por sua vez, diz que a adequada utilização dos recursos investidos em caixa e equivalentes de caixa é o foco de interesse dos mais diversos agentes organizacionais, como acionistas, conselheiros, gestores ou credores, por exemplo. Para o autor, eles querem saber como a organização gera e utiliza esses recursos para financiar o giro, cumprir com suas obrigações financeiras e proporcionar o retorno dos investimentos realizados.

Complementarmente, Zdanowicz (2012) defende que o planejamento e o controle do fluxo de caixa possibilitam que os gestores financeiros saibam com antecedência das necessidades de recursos para o cumprimento das obrigações financeiras assumidas pela organização, levando em consideração os prazos estabelecidos para pagamento.

O autor também afirma que, estando estabelecido o fluxo de caixa, os administradores financeiros terão mais segurança nas tomadas de decisão e terão melhores condições de enfrentarem possíveis dificuldades decorrentes, por exemplo, de sazonalidades de mercado. A utilização dessas técnicas e ferramentas é, portanto, um esforço no sentido de atribuir maior previsibilidade às operações financeiras da empresa.

Souza (2014) também diz que os fluxos de caixa são transações de entrada e saída de caixa e elementos do ativo que sejam equivalentes de caixa. Segundo o autor, eles podem ser divididos conforme o tipo de atividade geradora, como atividades operacionais, que são as principais geradoras de receitas, as atividades de investimento, que são decorrentes de medidas de aquisição e venda de ativos de longo prazo, e as atividades de financiamento, que são resultantes da estrutura de capital da organização.

Para todos os tipos de organizações e ramos de negócios o fluxo de caixa é considerado um importante instrumento, tanto é que as instituições financeiras se utilizam dessa ferramenta para a análise e concessão de crédito. Algumas organizações, por conta de sua natureza econômica, muitas vezes apresentam um descasamento entre os desembolsos de caixa e os prazos de ingresso de recursos. É muito importante que o instrumento seja elaborado levando em consideração um conjunto de critérios bem definidos para o correto planejamento de suas atividades operacionais e dos investimentos (ASSAF NETO; LIMA, 2009; ZDANOWICZ, 2012).

Quanto à forma como as organizações devem trabalhar a gestão do fluxo financeiro, Zdanowicz (2012) afirma que isso deve ser realizado com disciplina, integração dos diversos agentes do negócio e planejamento, de modo que se consiga, na medida do possível, antecipar acontecimentos futuros, para promover economia financeira, sem comprometimento da liquidez e dos recursos internos à disposição da organização.

Por não proporcionar um retorno interessante, o saldo de caixa ideal deveria ser o mínimo possível. Porém, a manutenção das atividades da empresa com uma situação de caixa zero é inviável. Por isso, as organizações necessitam manter normalmente um volume de recursos em caixa que possibilite fazer frente à incerteza associada às operações de pagamentos e recebimentos.

Para Assaf Neto e Lima (2009), os motivos que levam uma organização a manter um determinado nível de caixa são os motivos de transação, de precaução e de especulação. O motivo de transação, segundo o autor, está relacionado com a necessidade de manutenção de um certo nível de caixa necessário à realização de pagamentos normais da operação de uma organização. O motivo de precaução está associado aos níveis de caixa mantidos com o objetivo de atender a demandas de pagamentos eventuais e imprevistos. Já o motivo de especulação é apresentado pelo autor como um elemento que está relacionado com as oportunidades de investimentos interessantes que surgem de forma não prevista.

Enquanto ferramenta de gestão, o fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro para projetar os ingressos e desembolsos financeiros da organização em um determinado período. É utilizado para a programação financeira e relaciona a movimentação total dos recursos no caixa. É necessário que a gestão conheça as características das atividades organizacionais para elaborar adequadamente seu fluxo de caixa. É importante destacar que a descontinuidade e a falência das empresas não decorrem de eventual prejuízo e, sim, da insuficiência de caixa.

Zdanowicz (2012) defende que, dentre os principais elementos da construção adequada de um fluxo de caixa, destaca-se a interpretação correta do cenário econômico, o planejamento das entradas de caixa, o controle das saídas de caixa, a análise das condições de pagamentos e recebimentos da organização, a projeção adequada de investimentos futuros, a análise das formas e prazos das entradas e saídas de caixa e o estudo do grau de inadimplência por cliente, entre outros.

Assaf Neto e Lima (2009) destacam que o termo “caixa” refere-se ao dinheiro em espécie mantido pelas organizações, aos valores depositados em contas correntes bancárias à vista e a aplicações de liquidez imediata. Esses valores podem ser utilizados a qualquer momento pela organização em transações de qualquer natureza. As aplicações financeiras geralmente correspondem a títulos públicos, que apresentam caráter de liquidez imediata e baixo risco, portanto também podem ser consideradas como caixa.

Souza (2014) e Zdanowicz (2012) também versam sobre a forma de apresentação, forma de abordagem, estrutura e caracterização dos fluxos de caixa, elementos que podem variar conforme as particularidades do ramo de atividade e das necessidades dos gestores financeiros.

Souza (2014), afirma que a forma de apresentação dos fluxos de caixa de uma organização deve estar adequada à natureza de seus negócios. Para possibilitar a avaliação de cada atividade sobre a posição financeira da empresa e o total de caixa e equivalentes de caixa, pode ser utilizada a classificação por atividade. Para o autor, isso também pode facilitar a avaliação da relação existente entre as atividades.

O autor também defende que uma única transação pode conter fluxos de caixa associados a mais de uma atividade, como é o caso do desembolso para pagamento de empréstimo, que inclui os valores de juros e o principal. Segundo ele, juros entram na classificação de atividade operacional e a amortização do principal como atividade de financiamento.

Com base nos textos de Souza (2014) e Zdanowicz (2012), é possível dizer que o fluxo de caixa pode ser elaborado de duas formas: direta e indireta. Pelo método direto, chega-se ao fluxo de caixa com base nos valores previstos para recebimentos e pagamentos futuros. Para a utilização dessa metodologia, é necessário estimar, também, a demonstração do resultado do exercício para que se tenha o valor do imposto de renda a ser considerado no fluxo de caixa.

Ainda conforme os autores, pelo método indireto, utilizam-se as receitas e despesas da demonstração de resultado e as variações ocorridas nos estoques e nas contas a receber e a pagar, pelos itens que não afetam o caixa, como depreciações, e outros fluxos de caixa das atividades de investimento e financiamento.

Por fim, Zdanowicz (2012) afirma que existem diversos modelos de planilhas para a realização da gestão do fluxo de caixa organizacional, para fazer frente à

necessidade estratégica de dados e informações confiáveis referentes a decisões tomadas no passado, bem como as do presente, que impactarão no caixa futuro.

A correta gestão do caixa também passa pelo entendimento aprofundado do ciclo de caixa, já referido como o período de tempo entre o desembolso inicial de despesas até o recebimento decorrente das vendas, representa o período de tempo em que a organização precisa selecionar adequadamente as fontes que serão utilizadas para sustentar seu ciclo operacional.

Assaf Neto e Lima, (2009) afirmam que, para determinar o número de vezes em que o caixa de uma organização se renova, ou gira, num determinado período de tempo, é necessário dividir o número de meses do ano (12) pelo tempo correspondente, em meses, ao ciclo de caixa da empresa. O aumento do giro de caixa pode ocorrer através de uma redução gradativa do ciclo de caixa e proporciona menores necessidades de recursos à disposição. Trata-se de uma medida de eficiência da gestão de caixa de uma organização.

Ao aplicar critérios de pesquisa associando termos relacionados à gestão financeira, gestão de caixa, capital de giro, fluxo de caixa, entre outros vinculados ao tema do presente estudo e à gestão universitária, no Portal de Periódicos da CAPES, tem-se como retorno um número muito pequeno de publicações sobre o tema. Entretanto, alguns estudos, entre os poucos listados que relacionam a gestão financeira com o tema da gestão universitária, evidenciam achados que podem ser associados com o assunto em discussão.

Um deles é Santos (2011) que, em seu estudo envolvendo as práticas de controladoria adotadas por 32 instituições de ensino superior no Estado do Rio Grande do Sul, verificou que a totalidade delas utiliza o fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira, realizando monitoramento constante. O pesquisador constatou, ainda, que a maioria dos entrevistados atribui muita importância à ferramenta na gestão das operações diárias, atribuindo, também, alto grau de eficiência às ferramentas por eles utilizadas.

Estudo semelhante foi realizado por Dittadi (2008), envolvendo instituições do Estado de Santa Catarina, tendo concluído que a maioria (80%) das 36 instituições pesquisadas utilizam fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira, das quais 71% afirma que existe acompanhamento diário.

Os dois estudos demonstram a importância do acompanhamento e da gestão de caixa para a consecução das atividades de instituições de ensino superior. Cabe

destacar que o estudo de Dittadi envolveu IES de diversos tamanhos, incluindo as menos estruturadas, atribuindo-se a isso a ocorrência de algumas com menor grau de formalização em seus processos.

A eficiência da administração de caixa reside, portanto, em elementos como a análise minuciosa das atividades organizacionais para o correto registro e segregação das informações financeiras nas ferramentas de acompanhamento e controle dos fluxos. Também passa 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.

A gestão de caixa, como já foi tratado, apresenta-se, entre outras importantes finalidades, como uma forma de trazer previsibilidade à gestão financeira e a eficiência nesse quesito resulta, sem sombra de dúvidas, do rigor dos atores envolvidos no processo no que diz respeito ao correto registro e controle das operações financeiras.

2.5 Orçamento de caixa

Controlar o saldo de caixa e garantir que uma organização tenha sempre os valores disponíveis, conforme são executadas suas atividades, pode ser uma tarefa não muito simples para muitos tipos de negócio. Para trabalhar de modo que se tenha em caixa os valores necessários para fazer frente às obrigações financeiras diárias sem que sejam desperdiçados recursos por estarem inadequadamente aplicados, é necessário que haja algum planejamento. Para isso, utiliza-se o orçamento de caixa.

Ross, Westerfield e Jordan (2000) apresentam o orçamento de caixa como uma ferramenta de planejamento financeiro de curto prazo que permite aos gestores financeiros a possibilidade de identificar necessidades e oportunidades financeiras. Os autores descrevem sua lógica como sendo bastante simples, servindo para registrar entradas e saídas estimadas de caixa e tem como resultados estimativas de *superávits* ou *déficits* de caixa.

Essa técnica possibilita que se tenha uma maior eficiência no controle do saldo de caixa, através da divisão de um período de planejamento maior em intervalos menores de tempo, como bases mensais, o que permite o acompanhamento do nível de caixa e a realização dos eventuais ajustes necessários na medida em que ocorram desvios dos valores previstos.

Para Assaf Neto e Lima (2009), o fracionamento do período de tempo planejado pode variar conforme o grau de incerteza da organização em relação aos seus fluxos financeiros. Quanto maior a incerteza, menores devem ser as divisões de tempo, podendo ser considerados orçamentos de caixa quinzenal ou semanal.

Os autores também afirmam que o modelo de projeção adotado deve permitir a antecipação de eventuais necessidades de recursos, de modo que se possa programar antecipadamente opções de captação de recursos no mercado, bem como o planejamento prévio da aplicação dos recursos excedentes eventualmente projetados.

2.6 Contas a receber

Na consecução das atividades organizacionais, a política de concessão de crédito pode representar um aumento nas vendas e, conseqüentemente, nas operações. Por outro lado, se conduzida de forma inadequada, pode afetar negativamente o fluxo de caixa, a estrutura de custos, a rentabilidade e, na pior das hipóteses, pode inviabilizar os negócios.

Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2000), a concessão de crédito está fortemente relacionada com as políticas de estímulo ao aumento de vendas, mas seus custos precisam ser muito 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), o autor menciona 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.

Como exemplo de situação que pode ocorrer como resultado da inadequada gestão das contas a receber, é possível citar empresas que apresentam resultado econômico positivo e situação de caixa deficitária, resultante da ineficiência na

conversão dos recebíveis em moeda líquida, necessária para o financiamento das atividades organizacionais (HERLING et al., 2013).

Assaf Neto e Lima (2009) afirmam que, para vários tipos de organizações, as contas a receber representam uma parte significativa dos seus ativos circulantes, tendo reflexos diretos na sua rentabilidade. Para os autores, o volume dos recursos dispostos nas contas a receber varia conforme o tipo de atividade, o comportamento das vendas e da política de crédito da organização, o que envolve elementos como a análise dos padrões de crédito, o prazo de concessão de crédito, os descontos financeiros em função de antecipações de pagamento e a política de cobrança.

Gitman (2010) esclarece que as contas a receber representam um dos componentes do ciclo financeiro ou ciclo de caixa de uma organização, que se apresenta como o prazo médio de recebimentos do mesmo. 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 a primeira a que trata da gestão do crédito para os clientes. A segunda parte envolve a o recebimento e o processamento de pagamentos.

Quanto à análise de crédito, Assaf Neto e Lima (2009) defendem que ela possibilita a seleção dos clientes a prazo, bem como a avaliação de sua capacidade de pagamento e os limites financeiros que podem ser concedidos aos mesmos. Os créditos concedidos aos clientes resultam nas duplicatas a receber. Para os autores, dos diversos critérios e métodos utilizados na análise de crédito, a abordagem tradicional envolvendo o estudo de cinco fatores, conhecidos como os cinco Cs do crédito, leva em consideração o caráter, a capacidade, o capital, as garantias (do inglês *collateral*) e as condições.

O caráter, de acordo com os referidos autores, tem a ver com o histórico de cumprimento das obrigações financeiras pelo cliente em análise. A capacidade está relacionada às condições apresentadas para honrar o crédito a ser concedido, as quais são avaliadas levando em consideração as demonstrações financeiras, com um olhar especial sobre o fluxo de caixa disponível para o cumprimento das obrigações a serem contraídas.

Quanto ao capital, às garantias e às condições, Gitman (2010) menciona que o primeiro diz respeito à relação entre o endividamento do cliente em relação ao seu patrimônio líquido. Já as garantias, ou o colateral, correspondem aos ativos que o

cliente dispõe para ser utilizado como garantia do crédito a ser concedido. Por fim, as condições referem-se à situação econômica geral, do setor e qualquer outra condição especial vinculada à transação em questão.

Assaf Neto e Lima (2009) destacam que é importante considerar a existência de um conjunto de possíveis fontes de informações que servem à abordagem tradicional de análise de crédito, como avaliações retrospectivas da situação financeira do solicitante, a qual considera itens como seus fluxos de caixa, capacidade de pagamento e descrição de potenciais garantias.

Além disso, segundo os autores, existem empresas especializadas no fornecimento de informações de apoio e assessoria ao crédito, como o Serasa, o Serviço de Proteção ao Crédito e as Associações Comerciais e Industriais. Também pode ser considerado o aproveitamento de ferramentas que se utilizam de modelos quantitativos que processam análises que auxiliam nas decisões de crédito.

Nesse sentido, Gitman (2010) menciona a existência de métodos quantitativos como o *Scoring* de Crédito, que podem ser muito úteis para a tomada de decisão de crédito pelas organizações. Sua função principal é, segundo o autor, possibilitar que as decisões de crédito sejam tomadas de maneira bem informada pelos gestores financeiros, de forma rápida e a custos baixos. Quanto ao seu funcionamento, o autor descreve que o método trabalha com a atribuição de pesos derivados de uma pontuação apresentada pelo solicitante em diversas características financeiras e de crédito, para prever se a obrigação a ser contraída será ou não honrada no prazo.

Diante dos elementos apresentados e, conforme já brevemente mencionado, é possível dizer que o financiamento concedido por Instituições de Ensino Superior aos seus estudantes com a utilização de recursos próprios representa uma forma de concessão de crédito a partir do aumento das contas a receber.

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 mencionadas por Gitman (2010) e Assaf Neto e Lima (2009).

2.7 Contas a pagar

No exercício da complexa tarefa de gerir os recursos financeiros organizacionais, os gestores financeiros necessitam lançar mão de todas as possibilidades a sua disposição para aumentar a liquidez, reduzir a despesa financeira e auferir, em favor da organização, o maior retorno financeiro possível.

Dentre as diversas possibilidades de melhoria na eficiência financeira, está a gestão das contas a pagar, cuja condução adequada pode trazer, além de segurança pelo fato de se ter o controle das obrigações a cumprir, algum retorno financeiro decorrente da administração dos prazos de pagamento concedidos pelos fornecedores para pagamento dos insumos do processo organizacional.

Nesse sentido, Ross, Westerfield e Jordan (2000) afirmam, que, do ponto de vista de uma organização, a redução da velocidade de pagamento de suas contas representa uma situação desejada. Isso ocorre pelo aumento do prazo de pagamento das contas e despesas e beneficia a organização, que pode utilizar melhor seus recursos para a consecução de suas atividades.

Para os autores, as contas e despesas a pagar se configuram como passivos espontâneos, por serem gerados a partir da realização normal das atividades operacionais da organização. Na medida em que as vendas de produtos ou serviços aumentam, a tendência é de que as contas e despesas a pagar apresentem aumento proporcional a essa variação.

Complementarmente, Gitman (2010) menciona que essas formas de passivo representam, na prática, a realização de financiamentos de curto prazo sem garantias, pois os insumos são adquiridos sem a apresentação de garantias na forma de ativos. Na grande maioria das vezes, conforme autor, essas transações não apresentam custos explícitos, mas sempre apresentam custos implícitos. Assim, complementa, sempre que possível, as organizações devem utilizar essas fontes de financiamento, por representarem uma forma de baixo ou nenhum custo e sem a necessidade de apresentação de garantias.

O autor encerra dizendo que uma organização deve trabalhar, portanto, para estender ao máximo o seu prazo de pagamento, tendo em vista que ele compõe o ciclo de caixa, sem que sua avaliação de crédito junto aos fornecedores seja prejudicada. Isso quer dizer que o pagamento das contas deve ocorrer sempre no

último dia previsto, considerando as condições de crédito estabelecidas por ocasião da contratação da operação.

Esse tipo de posicionamento, de acordo com o autor, possibilita a utilização do máximo de dias de crédito sem juros e não prejudica a avaliação de crédito junto ao fornecedor, tendo em vista que os pagamentos sempre devem ser feitos até o vencimento, nos termos do que foi contratado.

2.8 Inadimplência

Os termos de crédito, que são as diretrizes em relação às condições de venda ou prestação de serviços por uma organização aos seus clientes, podem ser influenciados por diversos fatores. Gitman (2010), por exemplo, menciona que o setor de atuação pode afetar muito os termos de crédito de uma organização. De modo geral, segundo o autor, os gestores organizacionais esperam que os termos regulares de crédito sejam adequados aos padrões do setor de atuação, mas os termos individuais de cada cliente devem resultar do reflexo do seu próprio perfil de risco.

Para Brealey, Myers e Allen (2008), 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, aos instrumentos de registro e cobrança dos créditos concedidos aos mesmos, à análise da probabilidade de cumprimento dessas obrigações por parte dos clientes, às decisões de limite de crédito, às apostas em operações mais seguras e conservadoras com margens mais restritas em detrimento de operações com maior risco de tornarem-se incobráveis mas com maior rentabilidade, às formas e procedimentos em relação aos maus pagadores.

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 (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2008).

Conforme 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.

O autor atribui aos descontos financeiros uma parcela da diminuição de perdas com créditos incobráveis, pois os clientes tendem a pagar antecipadamente. Em seu

texto, o autor também destaca a importância de uma análise profunda de custo-benefício para estabelecer um nível adequado de descontos e para que os gestores tenham certeza de que a política será lucrativa.

Assaf, Neto e Lima (2009) destacam que as medidas de controle sobre as contas a receber também acabam por resultar numa política de crédito mais atraente para a organização, indicando que as ações de controle devem manter um caráter permanente.

Outro ponto importante abordado por Gitman (2010) vem a ser o período de crédito, que representa o prazo em dias entre a concessão do crédito, ou a venda do produto ou serviço, e o efetivo recebimento. A oferta de prazos maiores aos clientes é tentadora, pois aumenta as vendas, porém, aumenta também o investimento em contas a receber e as perdas com créditos incobráveis, o que reflete diretamente nos resultados financeiros.

O monitoramento de crédito é uma das práticas que podem ser utilizadas na gestão de contas a receber para apurar periodicamente se os clientes estão ou não pagando suas obrigações conforme os termos de crédito pactuados. Caso os pagamentos não estejam ocorrendo dentro do esperado, ações de cobrança podem ser desencadeadas. Conforme Gitman (2010), o monitoramento de crédito geralmente ocorre através do cálculo do prazo médio de recebimento ou da idade das contas a receber. O prazo médio de recebimento é o número médio de dias que as vendas a prazo ficam em aberto.

A idade média das contas a receber, conforme Gitman (2010), trata da divisão das contas em grupos, conforme a data em que foram criadas. Geralmente utiliza-se essa técnica com a classificação das contas a receber mês a mês, com um olhar sobre os últimos três ou quatro meses.

Como resultado, de acordo com o autor, obtém-se uma tabela apresentando as contas a receber segregadas conforme o número de dias em aberto, com o respectivo percentual em relação ao saldo total de contas a receber. Esse tipo de análise permite que sejam estratificadas as contas em aberto de modo que se possa identificar problemas e promover ações de solução dos mesmos e prevenção para eventos futuros.

Em um estudo que trata da inadimplência em Instituições de Ensino Superior, Herling (et al., 2013, p. 127), defende que “a inadimplência tem relação com fatores pessoais, socioeconômicos, acadêmicos e institucionais, portanto gerenciáveis”. O

pesquisador afirma que a inadimplência no ensino superior não se pauta exclusivamente em fatores financeiros.

A pesquisa realizada em uma Instituição de Ensino Superior indica, ainda, a existência de inadimplentes ocasionais, os quais resultam de abalos ocasionais nas respectivas situações financeiras familiares, tendo que optar pelas obrigações financeiras a priorizar.

Para o autor, os elementos relacionados à saúde e educação estão em terceiro lugar nessa priorização, sendo precedidos pelas obrigações de financiamentos de imóveis e veículos, seguidos das despesas básicas e do cartão de crédito. Para ele, financiamentos de bens são priorizados em função da possibilidade de perda dos mesmos, enquanto que cartões de créditos cobram altas taxas de juros.

Em seu estudo, o autor destaca a importância da utilização de práticas de controle da inadimplência. São evidenciadas em seus estudos a realização de divulgação de campanhas de renegociação de débitos, a comunicação dos débitos aos respectivos devedores por intermédio de cartas e avisos pela internet ou telefone. Nesse mesmo sentido, conforme o autor, os estudantes podem ser informados quanto ao funcionamento das ações de cobrança da Instituição.

Além do exposto, também são destacadas pelo autor as ações de bloqueio da matrícula para o semestre posterior à negociação dos débitos, a 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. Por fim, o estudo em questão ressalta a possibilidade de utilização de empresas especializadas em cobrança e, ainda, a realização de cobrança na esfera judicial, para os casos mais extremos.

2.9 Sistemas de informações gerenciais

Diante da complexidade das organizações da atualidade, as quais são caracterizadas pela abundância de informações e estão situadas em um ambiente de crescente exigência por respostas rápidas e seguras ao mercado, um sistema de informações gerenciais que dê suporte à gestão, desde as ações de planejamento até as de coordenação e controle de suas atividades, se configura como elemento indispensável para a consecução das atividades organizacionais.

A complexidade desse contexto é ilustrada por Zdanowicz (2012), o qual descreve uma organização como um sistema funcional composto por diversos elementos, que representam subsistemas e devem funcionar de forma interdependente para o sucesso da organização.

Os aspectos mencionados pelo autor tratam de subsistemas organizacionais como contabilidade, finanças, logística, marketing, operações, recursos humanos, suprimentos, entre outros. Os sistemas de informações gerenciais permeiam essas diversas partes que compõem a organização como um todo, de modo a interligar, buscar e entregar informações nos mais diversos níveis, de forma instantânea e integrada.

Para ele, as informações produzidas e mantidas por um sistema de informações gerenciais têm papel fundamental na atuação dos gestores, na medida em que permitem que os mesmos conduzam as funções organizacionais e as avaliem, de forma mais rápida e segura.

Groppelli e Nikbakht (2010) mencionam que os *softwares* financeiros disponíveis no mercado podem auxiliar os gestores de diversas formas, indo desde o armazenamento e gestão de dados financeiros, passando pela possibilidade de elaboração de planilhas e análises financeiras, indo até o tratamento estatístico de informações para a análise e criação de cenários.

Os autores destacam que a infinidade de ferramentas de tecnologia da informação disponível pode e deve ser utilizada pelos administradores financeiros, porém, tais ferramentas não eliminam a necessidade de conhecimento e capacidade de análise por parte dos mesmos para a tomada das decisões financeiras.

Nesse sentido, os autores afirmam que “ninguém espera que os administradores compreendam as complexidades matemáticas detalhadas de programas financeiros, mas eles devem saber interpretar os dados gerados por esses programas” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010, p. 443).

A importância do papel dos gestores financeiros no tratamento adequado das informações e dados a serem geridos por meio dos sistemas de informações gerenciais é salientada pelos autores quando afirmam que tais ferramentas somente funcionam com base na precisão dos dados de entrada.

Em abordagens não tão recentes em se tratando de sistemas de informações gerenciais, como a de Padoveze (2003), já é possível observar definições tratando das suas finalidades e das demandas dos gestores em relação a esse tipo de

ferramenta. Embora seja evidente que, desde sua publicação até o presente momento, houve uma evolução nos sistemas disponíveis no mercado, mas a abordagem do autor apresenta elementos de caracterização dos tipos de sistema em relação às suas finalidades e, também, em relação às demandas da gestão por soluções envolvendo tecnologia da informação para a realização das atividades organizacionais.

Para o autor, os sistemas de informações podem ser divididos em duas categorias, sendo uma vinculada ao apoio às operações e, outra, ao apoio à gestão, a saber: sistemas de informações de apoio às operações e sistemas de informações de apoio à gestão.

O primeiro, conforme o autor, está relacionado com as atividades de planejamento e controle das áreas operacionais e seus desdobramentos em termos físicos e de processos. Já os sistemas de informações de apoio à gestão estão mais associados às questões econômico-financeiras de uma organização, bem como às demandas de avaliação de desempenho geradas pelos gestores.

Esse tipo de sistema é mais utilizado pelas áreas administrativas e financeiras, assim como pela gestão superior das organizações, servindo para planejar e controlar as atividades financeiras e avaliar o desempenho da organização como um todo. O autor caracteriza, também, os sistemas relacionados às informações contábeis, de controladoria e financeiras como sendo sistemas de apoio à gestão.

O autor descreve, ainda, os sistemas de apoio à decisão, os quais estão baseados nos dados mantidos pelos sistemas organizacionais de apoio às operações e à gestão para estruturar e flexibilizar informações para a tomada de decisões. Esse tipo de ferramenta, conforme o autor, tem condições de buscar informações nas bases organizacionais, sejam de natureza qualitativa ou quantitativa, para análise em conjunto com dados externos, como indicadores macro e microeconômicos, por exemplo.

Ao tratar dos sistemas de informação na gestão do capital de giro, Matias (2007) destaca que a característica de falta de sincronia nos elementos que compõem o giro demanda a utilização de ferramentas que permitam o conhecimento integrado de suas evoluções, de modo a dimensionar de forma mais adequada os investimentos necessários em capital de giro e a realização de seu controle. Para ele,

[...] um sistema integrado de gestão deve auxiliar a gestão do capital de giro em tarefas específicas, como administração do caixa, do contas a receber e do contas a pagar, na avaliação de necessidade de empréstimos e financiamentos, no controle de estoques e, principalmente, na administração e controle do fluxo de caixa, com possibilidade de projeções de caixa, análise de fluxo real e orçado, proporcionando acompanhamento diário da situação de giro da empresa. (MATIAS, 2007, p. 157).

Zdanowicz (2012) afirma que as finanças estão entre os assuntos mais importantes a serem tratados e geridos pelos dirigentes organizacionais, tendo em vista que a área financeira administra o fluxo de caixa, a rentabilidade e a viabilidade financeira do negócio. Diante disso, os sistemas de informações gerenciais devem ter a capacidade de fornecer informações de forma imediata, auxiliar na detecção de fatores críticos para o sucesso no ambiente econômico no qual a empresa ou instituição estiver inserida, de modo a garantir seu lugar no mercado e, dentro do possível, alavancar seu posicionamento no mesmo.

Conforme Zdanowicz (2012), ao parametrizar um sistema de informações gerenciais voltado à área financeira, é necessário que o mesmo seja preparado para o fornecimento de dados para análises dos níveis operacional, tático e estratégico em finanças, o que servirá de base para as decisões da gestão.

Um sistema de informações gerenciais financeiro, para o autor, é caracterizado pela capacidade de análise das atividades financeiras passadas e atuais, bem como pelas condições de projeção de necessidades financeiras e de monitoramento da área financeira de forma direta e indireta. Além disso, deve ser capaz de viabilizar o controle do uso racional dos recursos organizacionais no decorrer do tempo.

O avanço das tecnologias de gestão da informação tem perpassado as fronteiras das organizações e chegado, nos últimos anos, também ao fisco. Com a criação, em 2003, do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), foi concebida uma estrutura para atender a todos os órgãos fiscalizadores do país, a qual trabalha com informações padronizadas e centralizadas em um único banco de dados, à disposição de todas as esferas da estrutura fiscal do país. A proposta, conforme Zdanowicz (2012), é que as organizações apresentem apenas uma declaração de rendimentos ao fisco, com grau de detalhamento cada vez maior. Essa nova conjuntura, conforme o autor, tem obrigado as empresas e instituições a promoverem rápidas e profundas mudanças de modo a se adaptarem à sistemática que vem sendo implantada.

As ferramentas de tecnologia da informação para uso no controle das operações organizacionais e na produção de informações para as tomadas de decisão são inúmeras. Alguns modelos de sistemas de informações gerenciais são mais utilizados, por terem padrão e estrutura adaptada às exigências do fisco e do mercado, oferecendo maior integração entre as áreas e recebendo constantes atualizações.

Entre as soluções mais conhecidas está o *Enterprise Resource Planning (ERP)*, que representa um conjunto de soluções integradas em um único *software*, de caráter modular, cujo objetivo é auxiliar os gestores organizacionais nas mais importantes fases do negócio. Matias (2007) afirma que não há uma definição absoluta e inquestionável para o ERP, mas, pode-se dizer que se trata de um sistema que abrange desde elementos como desenvolvimento de produto, passando por compras, manutenção de estoques, relação com os fornecedores e clientes, fabricação e logística, indo até a gestão de pessoal e a gestão financeira. Para o autor, esse tipo de sistema pode ser visto como a espinha dorsal de um empreendimento.

Em uma abordagem mais atual, Zdanowicz (2012), apresenta o ERP como uma ferramenta que trabalha em conexão com todas as áreas de uma organização. Esse sistema “qualifica a informação, elimina a burocracia, gera informação *on-line* e reduz o custo da mão de obra envolvida em operações manuais repetitivas.” (ZDANOWICZ, 2012, p. 11).

Nesse sentido, Matias (2007) entende que o advento do ERP causou uma revolução na gestão das organizações, tendo em vista sua capacidade de fornecimento de um grande volume de informações, em tempo real, de modo a suprir as necessidades de informações dos gestores organizacionais, sempre atendendo a requisitos de quantidade, qualidade e tempestividade.

Para o autor, a noção-chave que embasa a definição de um sistema ERP é o conceito de integração. Isso quer dizer que “a integração presume o uso comum dos dados e uma consistência de conceitos e processos de negócios.” (MATIAS, 2007, p. 158). Esse tipo de aplicação é mantido por uma base única e compartilhada de dados, alimentados sob um padrão e utilizados por todas as áreas da organização. Assim, considerando a lógica da integração, qualquer movimento nas informações de vendas, por exemplo, terá reflexos imediatos em contas a receber e estoques, entre outras áreas. Essa sistemática permite que todas as áreas realizem suas funções considerando as operações registradas em tempo real por todos envolvidos nos processos de negócios.

Zdanowicz (2012) vê no ERP o ideal em termos de possibilidade de integração com os padrões exigidos pelo fisco, sobretudo no que diz respeito ao SPED, tendo em vista a necessidade de observância do leiaute da escrituração contábil digital e da estruturação dos arquivos nos blocos de dados estabelecidos pela Receita Federal do Brasil.

Gitman (2010) apresenta o ERP como uma ferramenta que, além do já exposto, possibilita a ampliação do foco de modo a contemplar, também, o ambiente externo, agregando informações sobre os fornecedores e clientes. Dessa forma, além de integrar todas as áreas organizacionais, esse tipo de sistema pode permitir a análise e o acompanhamento, em tempo real, das necessidades dos clientes ou, ainda, o monitoramento do desempenho de fornecedores, alertando a gestão em casos de problemas de fornecimento, por exemplo.

Como todo tipo de ferramenta empregada na gestão organizacional, o ERP apresenta suas vantagens e desvantagens. Matias (2007) visualiza como vantagens a possibilidade de integração dos processos, o que possibilita a agilidade para as tomadas de decisão; a redução do retrabalho resultante da eliminação da redundância de registros; e a diminuição dos erros, causada por elementos como a melhoria em relatórios, fidelidade e consistência de dados, assim como pela possibilidade de comparação entre os mesmos, graças ao estabelecimento de um critério único de registro em todas as atividades da organização.

Como desvantagens, o autor elenca os elevados custos de aquisição e implantação; o caráter de inflexibilidade desse tipo de sistema, o que fica mais evidente na sua etapa de implantação, quando alguma alteração é demandada para possibilitar a gestão dos processos; e o longo tempo de implantação, tendo em vista ser comum que se encontrem processos de implantação com tempo de duração de dois a três anos.

Um sistema de ERP, de acordo com Matias (2007), pode ser aplicado em todas as áreas de uma organização, mas, as principais dentro da área de finanças e controles, são destacadas por ele como sendo a área de contabilidade financeira, contas a pagar, contas a receber, tesouraria, ativo imobilizado, orçamentos, contabilidade gerencial, custos e análise de rentabilidade. Conforme o autor, boa parte dos sistemas ERP à disposição no mercado dão conta, ao menos de forma parcial, das três funções de suporte das organizações, a saber: finanças; operações e logística; e recursos humanos.

No que diz respeito à gestão do capital de giro, os sistemas ERP podem ter várias funções disponíveis aos administradores financeiros. Matias (2007) destaca as áreas da gestão do capital de giro que são mais comumente automatizadas com o uso desse tipo de ferramenta e associa cada uma delas a um fator crítico de sucesso esperado de cada elemento, conforme descrito no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Os sistemas ERP e o auxílio à gestão do capital de giro.

Componentes da gestão do capital de giro	Funções automatizadas/ integradas pelo ERP	Fator crítico de sucesso da implantação de um ERP
Gestão de recebíveis	- Previsão de vendas; - Cadastro de clientes; - Emissão de pedido de venda; - Estatísticas de vendas; - Recebimento de vendas; - Controle da situação creditícia de clientes; - Controle de recebimentos; - Emissão de faturas/ duplicatas.	- Aumentar a previsibilidade dos fluxos de entrada
Gestão financeira de estoques	- Requisição de materiais; - Dispensação de materiais; - Controle de estoque; - Evolução de estoque; - Saldos de estoques; - Custos de estoques.	- Estabelecer um nível ótimo de estoques; - Alinhar as movimentações de materiais às movimentações contábeis.
Gestão de tesouraria	- Movimentação bancária – extratos e saldos; - Transferência de numerário entre bancos e filiais; - Integração com cobrança bancária; - Elaboração de fluxo de caixa real; - Elaboração de fluxo de caixa projetado.	- Permitir a gestão integrada dos fluxos de entrada e saída; - Avaliar, antecipadamente, os impactos da administração dos recursos da empresa sobre sua situação de solvência.
Gestão de fornecedores	- Cadastro de fornecedores; - Cotação; - Pedido de compra; - Acompanhamento de pedidos de compra; - Pagamentos de fornecedores; - Controle de pagamentos.	- Aumentar a previsibilidade dos fluxos de saída.

Fonte: MATIAS, 2007, p. 164.

A maior parte das informações, destaca o autor, provém dos ciclos da organização, entre os quais estão os ciclos operacional e o financeiro, sendo necessário destacar que a viabilidade da utilização desse tipo de solução está diretamente associada ao nível de integração das funções em questão com as demais

áreas da organização, como a contabilidade, tendo em vista que diversas projeções dependem de informações contábeis.

Um sistema de ERP tem um importante papel no que tange à integração das informações organizacionais, em tempo real, o que pode promover a eficiência e eficácia das atividades de gestão do capital de giro, possibilitando, assim, uma gestão mais efetiva dos elementos que o compõem.

No âmbito das compras, ou do ciclo de gastos, conforme descrito por Matias (2007), a integração ocorre em ações associadas aos desembolsos realizados por uma organização, seja para a aquisição de insumos e materiais ou para a contratação de serviços necessários para a consecução das atividades. Assim, ações como a realização de um pedido de compra tem seu reflexo imediatamente percebido nas previsões futuras de caixa, assim como o pagamento de compras anteriormente realizadas tem desdobramentos percebidos nas saídas de caixa. Da mesma forma, na medida em que compras são realizadas, os desdobramentos alcançam, também, contas como fornecedores, que tem seus valores alterados em função de pagamentos a prazo.

No que diz respeito ao faturamento, ou ao ciclo de receitas, também descrito por Matias (2007), a integração pode ocorrer, por exemplo, num pedido gerado ou na contratação de um serviço por parte de um cliente que sinaliza uma previsão de recebimento, uma provável entrada de caixa. Dentro da lógica de integração desse tipo de sistema, os recebimentos podem ser trabalhados e geridos por intermédio de arquivos, transmitidos, recebidos e baixados na base que controla os valores a receber de clientes. Com isso, já é possível fazer operações de desconto de recebíveis, antecipar pagamentos com a utilização desses recursos e, assim, buscar melhores condições com fornecedores e, dessa forma, realizar uma gestão mais efetiva dos recursos de giro, o que demanda um acompanhamento diário.

A efetiva utilização desse tipo de ferramenta pode possibilitar o aumento da previsibilidade dos fluxos de pagamentos e receitas, oferecendo aos administradores financeiros, um conjunto de informações e ferramentas que permitam a melhoria dos indicadores financeiros organizacionais, na medida em que os recursos são aplicados de forma mais eficiente.

Matias (2007) também menciona atividades operacionais relacionadas à gestão financeira organizacional como fundamentais para a obtenção de vantagens competitivas, a correta integração e monitoramento de contas como caixa e bancos,

pela conciliação e validação de extratos, cujas informações consolidadas podem oferecer aos gestores meios de aumentar a previsibilidade das operações de gestão de fluxo de caixa e, com isso, diminuir os níveis de risco. O autor destaca algumas funções consideradas importantes, como conciliações bancárias automatizadas e as já mencionadas transferências de arquivos eletrônicos.

No âmbito do contas a receber são mencionados pelo autor como elementos cuja integração é fator importante para os interesses organizacionais, a realização de processos operacionais de forma automatizada no controle de vencimentos e baixa de títulos quando do recebimentos dos valores, assim como a manutenção da carteira de cobrança para que se evitem atrasos ou o não recebimento, assim como o controle de descontos eventualmente concedidos e outros abatimentos.

Além do exposto, Matias (2007) também destaca a importância da integração proporcionada por sistemas de ERP na gestão de estoques, que também compõem o conjunto de recursos circulantes de uma organização. Com um sistema integrado, é possível monitorar os níveis de estoque a cada movimentação de compra ou venda realizada, bem como elaborar projeções e examinar os históricos dessas movimentações.

Da mesma forma, novas ordens de compra podem ser emitidas de forma automática, a partir de parâmetros de estocagem mínima previamente estabelecidos. O autor também destaca que esse tipo de funcionalidade também permite um alinhamento entre as movimentações físicas de materiais e as respectivas movimentações contábeis, apresentando, assim, informações e relatórios mais precisos em relação à situação real da organização.

Em relação à contabilidade, Matias (2007, p. 169) afirma que um plano de contas “[...] é de fundamental importância para o sistema de informações contábeis, o qual está contido no ERP”. Para o autor, o plano de contas deve ter caráter de flexibilidade, de modo a possibilitar o agrupamento de informações que ajudem os decisores da organização.

É importante salientar que preceitos como a adaptabilidade à natureza da organização, a precisão e o atendimento aos princípios contábeis são fatores essenciais para o estabelecimento de um plano de contas que atenda às necessidades de informação dos gestores de forma adequada.

O agrupamento dos dados mantidos no sistema por centros de custos pode possibilitar a gestão financeira de forma individualizada, levando em conta a visão por

projetos. Esses elementos reforçam a ideia de que a adoção de um sistema de ERP permite aos gestores a obtenção de informações, por intermédio do sistema de informações contábeis, que possibilitem o atendimento às suas necessidades de forma mais eficiente.

Outra ferramenta que vem sendo amplamente utilizada no apoio à gestão das organizações é o *Business Intelligence (BI)*. Conforme Antonelli (2009, p. 79), o “BI é uma ferramenta que se utiliza da tecnologia da informação para coletar dados, analisa-los e transformá-los em informação para as organizações.”.

De acordo como autor, o principal objetivo do BI é fornecer informações que possibilitem a tomada de decisões pelos gestores organizacionais, fornecendo aos mesmos o conhecimento acerca dos seus respectivos negócios. A inteligência empresarial, como também pode ser chamado o BI, compreende um conjunto de metodologias de gestão colocadas em prática por intermédio de ferramentas de *software*, com o objetivo de levar ganhos aos processos decisórios.

Para Antonelli (2009), a base desse tipo de ferramenta é a capacidade analítica das ferramentas, que devem ter capacidade de integração de todas as informações necessárias ao processo decisório em um único lugar. Seu estudo esclarece que um projeto de BI pode trazer ganhos não somente aos gestores organizacionais e, sim, a todo o conjunto de usuários de informações, proporcionando o fornecimento das mesmas de forma concreta e segura.

O BI permite, de acordo com o autor, a equalização de dados pelos usuários para a geração de informações que possibilitem que as decisões necessárias sejam tomadas. Entretanto, é necessário que as possibilidades de análises desejadas sejam previstas no projeto de BI.

2.10 Necessidades de investimento em capital de giro

A adequada gestão dos ativos financeiros de uma organização passa pelo entendimento das melhores formas de aplicação de seus recursos, de modo a garantir a manutenção das operações mantendo os custos financeiros em níveis adequados, de acordo com o previsto nos objetivos organizacionais.

A correta destinação dos recursos à disposição de um gestor financeiro pode resultar em níveis mais elevados de retorno e, com isso, na ampliação da capacidade de investimento da empresa ou instituição em questão. Para isso, é necessário

conhecer os custos associados a cada decisão financeira e os desdobramentos de suas definições nos resultados organizacionais.

Inicialmente, é necessário que se entenda que a manutenção de um determinado montante de recursos no capital de giro de uma organização tem por objetivo fundamental a sustentação de sua atividade operacional. Isso, conforme a abordagem de Assaf Neto e Lima (2009), quer dizer que os investimentos em capital de giro não constituem diretamente, por si só, a geração de unidades de produção ou serviços e a respectiva venda. Em outras palavras, os autores afirmam que, dentro do conjunto patrimonial, o ativo circulante representa, para muitos segmentos organizacionais, o grupo patrimonial de menor rendimento.

Para os autores, a necessidade de investimento em capital de giro consiste no tempo entre a aquisição e pagamento de seus insumos e o momento do recebimento das vendas realizadas ou dos serviços prestados, conforme o caso. Trata-se, conforme os autores, do chamado ciclo de caixa.

Assaf Neto e Lima (2009) ainda acrescentam que o grau de investimento em capital de giro está diretamente associado ao retorno sobre o investimento, tendo em vista que reduções no investimento em giro reduzem, também, o custo de capital, o que eleva a taxa de retorno organizacional.

A necessidade de uma adequada equalização na aplicação dos recursos é reforçada pelos autores quando afirmam que os gestores financeiros devem estar atentos às possíveis repercussões de uma redução de investimento em giro sobre os resultados operacionais, tendo em vista que estoques menores, por exemplo, podem gerar perdas em vendas. Da mesma forma, o aumento exagerado no rigor das cobranças pode ocasionar a perda de clientes.

Para Gitman (2010), as necessidades de financiamento resultantes do ciclo de caixa apresentam-se de duas formas, a saber: as necessidades de financiamento permanente e as necessidades de financiamento sazonal. Para o autor, se o perfil de vendas e consequentes receitas é constante, seu nível de investimento em ativos operacionais também tende a ser constante, havendo, nesse caso, somente a necessidade de financiamento permanente.

Por outro lado, para situações de organizações com perfil de vendas e consequentes receitas cíclicas, haverá uma variação dos investimentos em ativos operacionais no decorrer do tempo e a empresa ou instituição terá, além das

necessidades de financiamento permanentes, as necessidades de financiamento sazonais.

Quanto ao financiamento das necessidades sazonais de caixa, Gitman (2010) afirma que é possível atuar de forma agressiva ou conservadora. Partindo do pressuposto de que os fundos de curto prazo tendem a ser mais baratos do que os de longo prazo, o autor define uma estratégia agressiva como a que visa financiar as necessidades sazonais com obrigações de curto prazo e, as permanentes, com obrigações de longo prazo. Dessa forma, o gestor financeiro estaria exposto às condições de mercado vigentes à época das necessidades sazonais e à disponibilidade de recursos para fazer frente às demandas no momento em que surgissem.

Pela abordagem conservadora apresentada pelo autor, as necessidades de financiamento sazonais e permanentes são financiadas com obrigações de longo prazo já que, em se tratando de fundos de longo prazo, é possível diluir os custos da operação realizada no decorrer do tempo e ter os recursos à disposição no momento em que as necessidades sazonais ocorrem.

2.11 Fontes de financiamento do capital de giro

Para atingir seus objetivos, uma organização precisa que a eficiência permeie seus processos. No âmbito financeiro, isso significa aplicar adequadamente os recursos e equalizar as fontes de financiamento de modo a atingir a melhor taxa de retorno possível.

Conforme Souza (2014), o custo de capital de uma empresa ou instituição está diretamente relacionado com as fontes de financiamento, tendo em vista que o mesmo é calculado levando em conta a média ponderada dos capitais próprios e de terceiros. O custo de capital representa, de acordo com o autor, a taxa de retorno que garante a manutenção do valor patrimonial de uma organização. Para analisar a estrutura de capital, é necessário que se observe cada fonte de financiamento de forma individual, determinando sua participação relativa.

Nesse sentido, um gestor financeiro deve apurar qual é a estrutura ótima de capital da organização e, baseado nisso, analisar e definir as fontes de recursos mais adequadas para que se atinja os resultados desejados. Elementos como o porte, o perfil e a natureza da atividade da organização podem interferir no direcionamento a

ser adotado e nas condições de acesso às fontes de financiamento disponíveis (SOUZA, 2014).

A literatura da área de finanças apresenta diversas formas e possibilidades de financiamento das atividades organizacionais no curto prazo, as quais podem ser classificadas conforme suas particularidades. Autores como Gitman (2010), classificam as fontes de financiamento de curto prazo entre as sem garantia e as com garantia.

Conforme Souza (2014), é papel do administrador financeiro identificar as alternativas mais adequadas de captação de recursos no mercado financeiro para garantir que a organização atinja seus objetivos financeiros, operacionais e estratégicos com o máximo de eficiência possível.

De modo geral, de acordo com o autor, os capitais de terceiros apresentam um custo menor do que o capital próprio, principalmente se for considerado o fato de que as despesas com os juros podem ser abatidas do imposto de renda, para as empresas que apresentam essa obrigação. Isso quer dizer que é preferível que sejam utilizados capitais de terceiros para o financiamento das operações no decorrer do tempo, observados os limites de risco que a organização está disposta a correr.

Nesses casos, os bancos levam em consideração em suas análises a situação da organização solicitante no mercado onde está inserida, bem como as suas perspectivas de futuro e, evidentemente, o resultado de análises econômico-financeiras, através das quais são avaliados os fluxos de caixa, o capital de giro, a estrutura de capital, as margens, as receitas e a capacidade de pagamento (SOUZA, 2014).

Na visão de Groppelli e Nikbakht (2010), as organizações recorrem ao financiamento de curto prazo com recursos de terceiros quando necessitam suprir demandas momentâneas de caixa, buscando recursos, geralmente, antes dos períodos de pico de vendas de produtos ou serviços e quitando essas obrigações na medida em que o dinheiro das vendas vai entrando em caixa.

O objetivo das organizações ao tomarem empréstimos de curto prazo, conforme os autores, é evitar o de longo prazo, que resulta em mais custos e em ociosidade de recursos em determinados momentos.

Conforme Assaf Neto e Lima (2009), ao utilizar financiamento de longo prazo, o risco da organização é reduzido, pois a mesma estará menos exposta a possíveis indisponibilidades de recursos, situações de picos sazonais, porém, esse tipo de

recurso costuma ter um custo mais alto, o que acaba por reduzir a taxa de retorno de uma organização. Por outro lado, o financiamento do giro com recursos de curto prazo reduz a folga financeira e, assim, eleva o risco da empresa ou instituição. Com um custo financeiro da dívida reduzido, a taxa de retorno da organização se eleva. Para os autores, trata-se do dilema risco-retorno do financiamento do capital de giro.

Dentro dessa ótica, é trabalho do gestor financeiro equalizar da melhor forma possível, observados os objetivos e diretrizes da organização, os elementos que compõem o passivo, de modo a manter o equilíbrio adequado entre o risco e o retorno.

Quanto aos empréstimos de curto prazo sem garantias, Gitman (2010) menciona os bancos e as notas promissórias comerciais como sendo as duas principais fontes. Os empréstimos bancários, conforme afirma o autor, são mais comumente utilizados, tendo em vista que representam a modalidade mais acessível a todos os tipos de organizações, estando as notas promissórias comerciais mais restritas às empresas ou instituições de maior porte.

Na medida em que são realizadas as atividades organizacionais, é comum que ocorram picos sazonais de demanda por financiamento, o que geralmente decorre de situações de acúmulo de estoques e de contas a receber. Para Gitman (2010), nessas situações é comum a utilização dos empréstimos autoliquidáveis de curto prazo, cujo objetivo é suprir as necessidades sazonais de recursos das organizações.

Conforme o autor, a dinâmica desse tipo de empréstimo está baseada nos próprios elementos geradores da demanda por recursos. Isso quer dizer que o empréstimo vai sendo liquidado na medida em que os estoques e recebíveis são convertidos em caixa. Por esse motivo o termo “autoliquidável” foi atribuído pelo autor para caracterizar esse tipo de empréstimo.

As linhas de crédito são descritas por Gitman (2010) como sendo resultado de contratos com bancos comerciais, com a especificação dos valores a serem tomados por uma organização, a curto prazo e sem garantia, por um determinado período de tempo. Nessa modalidade, o banco disponibiliza os valores para a empresa ou instituição no decorrer do prazo estabelecido, podendo ser tratado como um crédito pré-aprovado, que será utilizado conforme as necessidades da organização e observado o limite contratado.

Para Groppelli e Nikbakht (2010), as linhas de crédito são colocadas pelos bancos à disposição da empresa ou instituição como forma de concessão rápida e desburocratizada nos momentos de necessidade, tendo em vista que é pré-aprovada

uma quantia de recursos dos quais a organização poderá dispor no momento em que necessitar, observada a vigência do contrato.

Ao contratar uma linha de crédito, conforme Gitman (2010), é comum que os bancos analisem documentos da organização tomadora, como orçamento de caixa, demonstrações de resultado, balancetes e demonstrativos financeiros. É comum, também, que os bancos imponham cláusulas restritivas em relação a mudanças operacionais, dando ao credor o direito de revogar a linha de crédito em caso de mudanças substanciais nas condições financeiras da organização tomadora ou, ainda, mudanças relacionadas às operações da mesma.

Gitman (2010) menciona, ainda, que os bancos normalmente condicionam a concessão de crédito à manutenção de um saldo mínimo em conta corrente por parte dos tomadores, como forma de manter um perfil considerado adequado junto ao banco. Para Groppelli e Nikbakht (2010), a manutenção do saldo médio está entre as formas usadas pelos bancos para garantir a cobertura das suas despesas e para assegurar a existência de lucro, podendo ser uma exigência estabelecida em contrato.

Os contratos de crédito rotativo, conforme Gitman (2010), vêm a ser linhas de crédito nas quais o banco garante a disponibilidade de um determinado volume de recursos ao tomador, mesmo em situações de escassez de crédito, mediante o pagamento de uma taxa de compromisso. Essa taxa, conforme o autor, normalmente é calculada sobre o saldo médio não utilizado da linha de crédito do cliente.

As fontes de financiamento de curto prazo com garantia geralmente são utilizadas pelas organizações quando as mesmas se encontram numa situação na qual todas as possibilidades de financiamento sem garantia já tenham sido utilizadas. Nesses casos, conforme Gitman (2010), ativos específicos são apresentados como garantia.

De acordo com o autor, as garantias utilizadas são ativos como estoques, contas a receber ou outros tipos de bens, os quais são devidamente registrados em um contrato de garantia. Do ponto de vista dos credores, esse tipo de empréstimo é realizado sempre na expectativa de que o tomador cumpra as condições acordadas, tendo em vista que os custos do inadimplemento e consequente execução das garantias costumam ser elevados.

As contas a receber são elementos do ativo que podem ser apresentados em garantia de operações de empréstimo de curto prazo. Gitman (2010) considera esse tipo de operação, o desconto de contas a receber, como sendo uma forma cara de

obtenção de recursos, se comparada a outras práticas. O processo de concessão desse tipo de empréstimo passa pela avaliação, por parte do credor, das contas a receber apresentadas pelo tomador. São escolhidas para compor a garantia as contas que o credor avaliar como aceitáveis, conforme seus critérios de avaliação de risco.

O *factoring*, por sua vez, representa a venda de contas a receber com deságio a uma instituição financeira, conhecida como *factor*. Trata-se de uma operação muito semelhante ao desconto de contas a receber, porém o *factor* costuma garantir o recebimento dos valores dos recebíveis, assumindo para si o risco de não recebimento. Evidentemente que o custo da assunção desse risco compõe o conjunto de taxas pagas pelas operações realizadas (GITMAN, 2010).

Souza (2014), que chama esse tipo de operação de securitização, afirma que a demanda por esse serviço resulta das necessidades de capital de giro e dos grandes volumes de recebíveis acumulados pelas organizações. Ele acrescenta dizendo que as contas a receber negociadas podem estar sob a forma de duplicatas, pagamentos via cartão de crédito, prestações de imóveis a receber, veículos, entre outros.

2.12 Administração de estoques

Em maior ou menor volume, os estoques são elementos sempre presentes na realidade dos diversos tipos de organizações. Seja em indústrias, cuja atividade-fim é transformar matérias-primas em produtos, ou em organizações de serviços, é comum que existam estoques, que podem ser de insumos para a produção ou de materiais de consumo, por exemplo.

Independentemente do tipo de organização, por representar um conjunto de elementos que compõe o ativo circulante, os estoques se configuram em pontos que também exigem a atenção dos administradores financeiros, mesmo em empresas ou instituições do ramo de serviços.

O investimento em estoques é considerado por Groppelli e Nikbakht (2010) como uma medida dispendiosa, tendo em vista que o dinheiro, nesses casos, é imobilizado e não ocorre a geração de renda ou rendimento de juros. Isso quer dizer que, ao investir dinheiro da organização em estoques, um gestor financeiro estará impossibilitado de utilizar esses recursos em outras oportunidades lucrativas. O ideal para as organizações “é manter os estoques em níveis baixos, evitando um excesso de capital investido e maiores custos” (ASSAF NETO; LIMA, 2009, p. 704).

A gestão dos estoques tem por finalidade estabelecer um nível de estoques que garanta o atendimento aos pedidos dos clientes nas quantidades desejadas e nos tempos esperados. Nesse sentido, os autores defendem que “o nível de estoque deve ser aumentado somente se os benefícios forem maiores que os custos para manter estoques adicionais” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010, p. 339).

Assaf Neto e Lima (2009) destacam que é indicado evitar quantidades de estoques em excesso, pois as mesmas imprimem maior lentidão ao giro dos ativos e reduzem a rentabilidade da organização e, conseqüentemente, sua eficiência financeira. Em algumas situações, conforme os autores, uma queda de rentabilidade ocasionada por aumento em estoques pode ser compensada por outros benefícios.

Conforme Gitman (2010), a idade média dos estoques é o primeiro elemento que compõe o ciclo de conversão de caixa. Para o autor, cabe à administração de estoques fazer com que os mesmos girem da forma mais rápida possível, sem prejuízos às vendas em função de eventuais faltas. O papel do gestor financeiro perante os estoques não reside no controle direto sobre os mesmos, porém, de acordo com o autor, reside na vigilância contínua em relação à sua representatividade dentro do ativo circulante e no fornecimento de informações importantes ao processo de sua gestão.

Assaf Neto e Lima (2009) afirmam que o estoque, em uma organização, é considerado um investimento, pelo fato de se tratar de uma imobilização de recursos financeiros que poderia ser aplicado em outra finalidade. Para os autores, todo investimento em estoques deve ser precedido de uma análise completa acerca do custo de capital e do retorno esperado com tal imobilização de recursos.

Os diversos gestores existentes dentro de uma organização tendem a apresentar visões distintas quanto às políticas relacionadas aos estoques, descreve Gitman (2010). “Cada um encara essa questão à luz de seus próprios objetivos” (GITMAN, 2010, p. 552), acrescenta.

Para o autor, um gestor financeiro geralmente terá preferência por manutenção do mínimo possível de estoques, sem prejuízo das operações organizacionais, de modo a garantir que os recursos não sejam desnecessariamente aplicados nesse componente do ativo em detrimento de outros de maior liquidez e retorno. Para os gestores de *marketing* e vendas, por exemplo, o autor descreve que existe a preferência por grandes volumes de estoques de produtos prontos, de modo que os

clientes possam ser atendidos rapidamente em todos os pedidos, sem atrasos decorrentes de eventuais faltas.

O autor segue seu texto complementando que, um gestor de produção tende a preferir grandes estoques de matéria prima, para evitar atrasos no processo produtivo, e grandes lotes de produção, de modo a reduzir o custo unitário, o que provoca a geração de grandes volumes de estoques.

O administrador de compras, por sua vez, terá suas preocupações voltadas aos estoques de matérias-primas e insumos para os diversos processos organizacionais. Sua atuação, conforme Gitman (2010), está mais focada em prover as quantidades corretas de insumos nos momentos desejados pelas diversas áreas da organização, garantindo sempre um preço de aquisição adequado. Por esse motivo, é possível que ocorram compras muito volumosas na tentativa de obtenção de descontos ou em antecipação a situações de escassez de determinados itens, imobilizando mais recursos do que o efetivamente necessário.

Esse dilema que reflete os diferentes pontos de vista dentro das organizações, sejam elas ofertantes de produtos ou serviços, deve ser gerido com muita atenção, de modo a não privilegiar determinada área e, com isso, gerar prejuízos às demais e à organização como um todo. Equalizar adequadamente essas necessidades pode representar a diferença na consecução dos objetivos organizacionais.

Para Gitman (2010), há diversas formas de realizar a gestão eficaz dos estoques, às quais são necessárias para a manutenção dos níveis mais adequados, para viabilizar o controle de seus custos e evitar desperdícios de recursos. Existem diversas ferramentas para esses controles, como o sistema ABC, apresentado pelo autor, que trabalha com a classificação dos estoques em três grupos. O grupo que corresponde a 20% dos itens estocados e requerem 80% dos investimentos é chamado de grupo A. O grupo B representa os itens cuja proporção de investimento está em segundo lugar em relação ao grupo A. O grupo C, por sua vez, compreende um grande número de itens, os quais exigem um volume de investimento relativamente pequeno. A representatividade de cada grupo em relação ao total investido em estoques estabelece o grau de atenção a ser dado a cada item de estoque (GITMAN, 2010).

Os itens do grupo A, conforme o autor, são monitorados com intensidade maior, geralmente numa frequência diária, sendo promovidas as reposições sempre que necessário. O grupo B, necessita de verificações periódicas, normalmente semanais.

Os itens do grupo C, no entanto, podem ser acompanhados por técnicas mais simples, como o chamado sistema das duas gavetas. Essa técnica é trabalhada pela divisão do estoque do produto em duas gavetas. Na medida em que é necessária a utilização desses itens, se recorre aos armazenados na primeira gaveta. Uma vez esgotadas as unidades da primeira gaveta, solicita-se a compra para preenchimento da mesma e se passa a utilizar o estoque existente na segunda gaveta (GITMAN, 2010).

Já o lote econômico de compra representa a quantidade de determinado item que apresenta a melhor composição de custos de pedido e estocagem quando realizado de forma regular. É o que afirmam Groppelli e Nikbakht (2010), que também dizem que o custo de pedido é composto pelos salários dos empregados da área de compras de uma organização, bem como pelo custo dos demais recursos utilizados para a realização dos pedidos, como computadores e suprimentos. Para os autores, “quanto mais vezes os pedidos são feitos, mais dispendioso é o processo de compras” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010, p. 339).

O custo de manutenção é descrito por Groppelli e Nikbakht (2010) como a soma de um conjunto de despesas associadas aos itens estocados e às atividades do almoxarifado, sendo que o mesmo aumenta conforme aumentam as unidades adquiridas. Isso quer dizer que o custo de manutenção diminui à medida que são feitos mais pedidos do mesmo item em menores quantidades no decorrer do tempo.

Abordagem semelhante é feita por Gitman (2010, p. 553), que define o modelo do lote econômico como sendo uma “técnica de administração de estoques que visa determinar o tamanho ótimo do pedido de um bem, minimizando a soma dos custos de pedido com os custos de carregamento”. Os custos de carregamento referidos pelo autor correspondem aos custos de manutenção tratados por Groppelli e Nikbakht (2010).

Em se tratando de empresas com processos de manufatura, tem-se, também, outras formas de gestão dos estoques. O sistema *Just-In-Time*, é utilizado para diminuir o investimento em estoques. Sua lógica é fazer com que os insumos cheguem no momento exato em que serão necessários nos processos organizacionais (GITMAN, 2010).

Além disso, também existem os sistemas computadorizados de controle de recursos, como o *Materials Requirement Planning* (MRP) e o MRP II. Esse tipo de ferramenta, conforme Gitman (2010), se utiliza da lógica do lote econômico para

determinar as quantidades a serem pedidas e, ainda, produz simulações de listas de materiais, situações de estoques e o processo produtivo de cada item.

Por intermédio desse tipo de ferramenta, as etapas do processo produtivo podem ser simuladas e previstas, com base nos estoques disponíveis, e as ordens de serviço podem ser geradas nos momentos adequados, de modo que as necessidades sejam atendidas conforme demandam os diversos níveis do processo. O MRP II agrega, ainda, a integração das diversas áreas da organização, como contabilidade, finanças, *marketing* e produção (GITMAN, 2010).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia empregada nesta pesquisa, estando estruturado em quatro elementos, quais sejam: caracterização da pesquisa, objeto e abrangência, coleta e tratamento de dados e procedimentos de análise.

3.1 Caracterização da pesquisa

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso múltiplo. O estudo será, portanto, de natureza qualitativa, de delineamento descritivo e exploratório. O estudo de caso é uma forma de investigação empírica em profundidade, que permite a observação de um fenômeno em seu contexto social. É indicado sobretudo quando os limites entre o fenômeno investigado e seu contexto não forem claramente evidentes. Trata-se de um tipo de pesquisa que se baseia em múltiplas fontes e evidências. Apresenta uma situação tecnicamente diferenciada, na qual podem existir muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados (YIN, 2015).

Em comparação a outros métodos, o estudo de caso é o mais indicado para as situações nas quais os questionamentos principais são “como?” e “por que?”, assim como para os casos nos quais o pesquisador possui pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais. Além disso, esse método também é indicado para estudos de fenômenos contemporâneos ao invés de fenômenos totalmente históricos. Um estudo de caso pode ser composto de casos únicos ou múltiplos, assim como pode ser limitado a evidências quantitativas (JUNG, 2004; YIN, 2015).

Conforme Yin (2015), os estudos de caso únicos e os estudos de casos múltiplos são variações da mesma estrutura metodológica, não existindo distinção ampla entre os dois tipos. O conjunto de vantagens e desvantagens das abordagens de casos múltiplos é distinto do que é verificado para os projetos de caso único. Os estudos que abordam casos múltiplos são considerados mais robustos, por apresentarem um conjunto de evidências mais vigorosas e por observarem a lógica da replicação. Por outro lado, de acordo com o autor, a condução de um estudo de caso múltiplo pode demandar um volume maior de recursos e um tempo mais extenso, superiores aos meios de um único pesquisador.

Para Jung (2004), a realização de uma pesquisa necessita de técnicas e procedimentos adequados às suas particularidades, sobretudo em relação à natureza

e aos objetivos. O autor explica que o estudo de caso permite que sejam explicados ou descritos sistemas e eventos tanto no âmbito particular quanto no coletivo, partindo-se do princípio de que o mesmo visa explicar ou descrever uma determinada situação, originando-se de uma necessidade identificada.

De acordo com Yin (2015), os estudos de caso são baseados em generalizações analíticas, nas quais o pesquisador tenta generalizar certo conjunto específico de resultados a alguma teoria mais abrangente, o que faz com que a teoria seja testada pela replicação do que foi constatado em um outro local, fazendo com que a teoria seja comprovada. O autor também afirma que a seleção dos casos deve ser cuidadosa, de modo a garantir que sejam verificados resultados semelhantes ou, ainda, resultados contrastantes.

A opção pelo estudo de caso múltiplo se justifica pela 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 Instituições de Ensino Superior Comunitárias participantes do COMUNG.

O estudo que ora se apresenta é de delineamento descritivo, pois trata da descrição das características de um grupo de Instituições, e exploratório, pois visa esclarecer um conjunto de conceitos acerca das ICES pesquisadas e suas respectivas práticas de gestão financeira de curto prazo. Pode servir de base para estudos posteriores mais aprofundados e objetiva formar uma visão geral acerca do conjunto pesquisado (GIL, 2006).

3.2 Objeto e abrangência

O presente estudo tem como objeto de pesquisa nove Instituições Comunitárias de Ensino Superior que integram o COMUNG que aceitaram participar da pesquisa. As Instituições pesquisadas são a Universidade Católica de Pelotas (UCPEL), a Universidade de Caxias do Sul (UCS), a Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), a Universidade de Passo Fundo (UPF), a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), a Universidade do Vale do Taquari (UNIVATES), a Universidade La Salle (UNILASSALE), a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ) e a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI).

As Instituições pesquisadas estão localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, respectivamente, nos municípios de Pelotas, Caxias do Sul, Cruz Alta, Passo Fundo, Santa Cruz do Sul, Lajeado, Canoas, Ijuí e Erechim.

A amostra foi selecionada por conveniência, de acordo com o entendimento de que as ICES participantes apresentam condições adequadas para o fornecimento de informações que contribuam para o desenvolvimento do assunto pesquisado, com o conhecimento prévio acerca das referidas Instituições, o acesso do pesquisador junto às mesmas e o fato das mesmas costumeiramente estarem abertas à participação de estudos acadêmicos.

3.3 Coleta e tratamento de dados

Os dados foram coletados a partir da realização de entrevistas com os gestores financeiros das ICES pesquisadas, utilizando um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice A), o qual foi elaborado com base nos elementos verificados na revisão de literatura. O referido instrumento teve sua primeira versão submetida à análise de um especialista, gestor da Tesouraria de uma das Universidades pesquisadas, com o qual foi realizada uma entrevista de teste, a qual gerou uma série de apontamentos e sugestões de alterações e inclusões de elementos, de modo a adequar o roteiro à realidade da gestão universitária.

Posteriormente, o instrumento foi submetido a análise de outro especialista, professor do curso de Administração da mesma IES, consultor e, à época, Coordenador Financeiro e Orçamentário da mesma, o qual realizou apontamentos e sugeriu ajustes para aprimoramento da ferramenta. Somente após os ajustes sugeridos pelo segundo especialista que o roteiro de entrevista foi aplicado na ICES em questão, junto ao Pró-Reitor ou Vice-Reitor Administrativo da mesma.

No total, o instrumento de pesquisa contém quinze perguntas, as quais serviram de referência para a condução das entrevistas, tendo sido acrescentados questionamentos pelo pesquisador sempre que necessário para o esclarecimento ou complementação das informações apresentadas pelos respondentes. O período de realização das entrevistas foi de agosto a novembro de 2017.

Para Yin (2015), uma das fontes mais importantes de dados para os estudos de caso são as entrevistas. Elas se caracterizam por serem semelhantes a conversas guiadas e não investigações totalmente estruturadas. Para o autor, 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.

A entrevista semiestruturada é caracterizada pela liberdade que o pesquisador possui para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a cada pergunta. O entrevistador pode realizar perguntas relacionadas ao assunto que estiver sendo tratado sem a necessidade de a mesma ter sido prevista no roteiro inicial. Essa prática pode resultar no aparecimento de informações inesperadas e esclarecedoras no decorrer do trabalho, o que pode contribuir para a melhoria das descobertas. Esse tipo de entrevista apresenta uma estrutura e orientação gerais, mas possibilita certa flexibilidade para a inclusão de perguntas não estruturadas (HAIR et al., 2005).

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, para viabilizar a realização da análise dos resultados. Conforme Yin (2015), 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 o autor, foi solicitada a permissão dos entrevistados antes de iniciar todas as gravações, sendo que todos autorizaram a utilização da ferramenta, mediante a instrução de que as perguntas que não estivessem de acordo em responder, poderiam não ser respondidas.

Ao receber o convite à participação na pesquisa, o qual foi realizado por e-mail, os gestores financeiros receberam um questionário para a caracterização dos entrevistados e as respectivas ICES (Apêndice B) e um ofício de apresentação do estudo (Apêndice C).

Uma pesquisa documental também foi realizada, com a utilização de documentos internos das ICES pesquisadas, como seus Planos de Desenvolvimento Institucionais, Estatutos, Regulamentos, entre outros. A internet também foi utilizada como fonte de pesquisa, tendo como principais fontes as páginas do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, do COMUNG, do Ministério da Educação e das ICES participantes do presente estudo.

3.4 Procedimentos de análise

Os procedimentos de análise compreendem a interpretação das informações obtidas no decorrer da pesquisa e a confrontação dos mesmos com os elementos da revisão de literatura (YIN, 2015). Consistem também na tentativa de encontrar e

evidenciar relações existentes entre os fenômenos que estão sendo estudados e outros fatores, como forma de se propor um conjunto de respostas às investigações (LAKATOS; MARCONI, 2001). Os dados obtidos a partir da realização das entrevistas com a utilização do roteiro de entrevista semiestruturado foram analisados através da técnica de análise de conteúdo.

Através da análise de conteúdo é possível levantar inferências válidas a partir de um texto, com a utilização de uma série de procedimentos específicos que preveem a classificação de palavras, frases ou parágrafos em categorias de conteúdo. Podem ser utilizadas técnicas de natureza simples ou até mesmo outras mais complexas, baseadas em métodos estatísticos, como análise fatorial, regressão múltipla, análise discriminante, entre outras. (ROESCH, 2005).

A análise de conteúdo tem como resultado um conjunto de indicadores quantitativos, os quais devem ser analisados, interpretados e explicados, à luz de teorias relevantes. Roesch (2005) apresenta um roteiro simplificado para a realização da análise de conteúdo. Conforme a autora, devem ser definidas unidades de análise, para posteriormente serem criadas categorias. Com base nessas categorias, os textos devem ser codificados e, em estudos envolvendo um número grande de casos, é recomendada a estratificação das respostas e a comparação entre grupos. Os dados podem ser apresentados em quadros comparativos e devem ser interpretados conforme a teoria.

Bardin (2016), esclarece que a análise de conteúdo é composta pelas etapas de pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Para a autora, é necessário estabelecer indicadores, que podem ser, por exemplo, a frequência dos temas ou a frequência de determinadas reações, com vistas a encontrar os núcleos de sentido que compõem a comunicação.

A autora destaca que a categorização dos dados pode ser realizada pelo agrupamento conforme as características em comum de um conjunto de elementos, podendo ser o critério de categorização de natureza semântica, sintática, léxica ou expressiva. A pesquisa em questão se utilizou do critério semântico, que está relacionado ao significado dos temas tratados pelos entrevistados.

Para Bardin (2016), a categorização é dividida em duas partes, o inventário, que compreende o isolamento dos elementos, e a classificação, que consiste na organização dos elementos. Para a autora, “a categorização tem como primeiro objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados

brutos” (BARDIN, 2016, p. 148). A autora descreve, ainda, que, para a realização da análise de conteúdo, os dados devem ser divididos em unidades de informação, as subcategorias, e posteriormente agrupados em categorias.

Diante disso, as transcrições das respostas das entrevistas foram avaliadas sob a ótica da análise de conteúdo. Os dados resultantes das entrevistas foram analisados e divididos em seis dimensões de pesquisa, conforme os elementos previstos na revisão de literatura, para posterior interpretação. As dimensões de pesquisa são: Planejamento financeiro, gestão do capital de giro, políticas de gestão institucional, inadimplência, financiamento aos estudantes e situação institucional.

Após a separação dos dados nas referidas dimensões, realizou-se a análise dos mesmos e a sua divisão em unidades de informação, formando as subcategorias de análise, as quais foram agrupadas, por sua vez, dentro de categorias de análise. Isso quer dizer que as dimensões de pesquisa foram estabelecidas, conforme já foi dito, com base nas teorias abordadas e, as subcategorias e categorias emergiram da aplicação da pesquisa.

As informações obtidas foram dispostas no capítulo 4 do presente estudo, mediante a discussão dos resultados apresentados e posterior apresentação de quadros contendo a síntese de cada dimensão de pesquisa, contendo as categorias e subcategorias que emergiram da aplicação da pesquisa, com as respectivas frequências de abordagem por parte dos respondentes e o percentual em relação ao total de participantes.

A análise dos dados também foi complementada pelos dados obtidos na pesquisa documental anteriormente mencionada, com a consulta de documentos das Instituições participantes, conforme disponibilidade, e informações dos respectivos *sítes* na internet.

Para manter o anonimato dos entrevistados e o sigilo das informações das ICES participantes da pesquisa, 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”. Dessa forma, na medida em que as informações ou trechos das entrevistas são apresentados, apenas a letra atribuída foi mencionada como referência.

Além do exposto, a redação dos textos que tratam da apresentação dos resultados foi elaborada de modo a garantir que as informações abordadas não sejam associadas aos entrevistados ou a suas respectivas ICES. Nos casos de ocorrências

muito específicas, que pudessem identificar o sujeito de pesquisa, optou-se por suprimir as citações de trechos das entrevistas como forma de garantia do sigilo das informações.

Para viabilizar a análise e a apresentação dos dados do presente estudo, foi necessária a aplicação de algumas convenções, para padronização dos resultados e, também, para garantir o sigilo acerca da identidade dos entrevistados e das informações das respectivas ICES. Isso foi necessário, também, em função da diversidade de nomenclaturas utilizadas para a definição de cargos, setores, departamentos e áreas dentro das Instituições.

Como critério para o estabelecimento dessas convenções, utilizou-se o da maior frequência de utilização entre o grupo pesquisado. Desta forma, os gestores financeiros entrevistados também poderão ser referidos como “Pró-Reitores Administrativos”, os setores responsáveis pelas contas a pagar, contas a receber e pelo fluxo de caixa das ICES foram mencionados como “Tesourarias”.

Nesse mesmo sentido, o termo “área financeira” foi utilizado para definir os setores vinculados às Pró-Reitorias Administrativas com alguma vinculação com a área financeira, orçamentária ou contábil. O termo “reitoria” foi utilizado para se referir ao conjunto de gestores superiores das Instituições, incluindo o Reitor e seus Pró-Reitores ou equivalentes. A expressão “gestão superior” também foi utilizada para mencionar os gestores que compõem os mais altos cargos da reitoria, os Reitores e Pró-Reitores ou equivalentes.

O termo “unidade acadêmica” foi atribuído aos departamentos institucionais que tratam da gestão dos docentes aos quais estão subordinados os conjuntos de cursos conforme a área de conhecimento. Por fim, quando foram abordadas as “demais áreas” institucionais, o objetivo é mencionar os demais setores, departamentos, áreas, núcleos existentes dentro das ICES, os quais possuem seus respectivos gestores.

Assim, foram realizadas análises que permitiram a identificação das práticas de gestão financeira das ICES participantes do estudo, bem como foram verificadas as formas de viabilização de seu financiamento de curto prazo. Além disso, pretendeu-se analisar as políticas de financiamento estudantil utilizadas e, por fim, avaliar os elementos geradores de inadimplência e as ações realizadas para contê-la.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo é composto pela apresentação dos resultados obtidos na aplicação da pesquisa, conforme a percepção dos entrevistados, e da discussão dos mesmos em consonância com as teorias já abordadas. Os resultados foram organizados em oito subseções, sendo a primeira delas dedicada à descrição do perfil dos entrevistados e das Instituições representadas pelos mesmos. As demais subseções contemplam as seis dimensões de pesquisa, desdobradas nas categorias e subcategorias que emergiram da aplicação do presente estudo e a aplicabilidade gerencial do mesmo.

Foram entrevistados os nove Pró-reitores Administrativos, representantes das Instituições pesquisadas e responsáveis pela gestão financeira das mesmas, as quais integram o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas junto com outras seis ICES. Isso quer dizer que o estudo contou com a participação de 60% das entidades que compõem o COMUNG.

Destaca-se que, para manter o anonimato dos entrevistados e o sigilo das informações das ICES participantes da pesquisa, nomes fictícios foram atribuídos às Instituições, sendo cada uma vinculada aleatoriamente a uma das nove primeiras letras do alfabeto, partindo da letra “A” até a letra “I”. Dessa forma, na medida em que as informações ou trechos das entrevistas são apresentados, apenas a letra atribuída foi mencionada como referência.

4.1 Perfil dos entrevistados e das Instituições participantes

Conforme já mencionado, nove Instituições de Ensino Superior participaram da pesquisa, sendo todas universidades, as quais representam 60% do grupo que compõe o COMUNG. A pesquisa se deu pela realização de entrevistas com os Pró-reitores Administrativos das Instituições pesquisadas.

Para melhor apresentação do perfil dos entrevistados e das Instituições participantes foi elaborado um conjunto de quadros com informações acerca da formação e trajetória profissional dos respondentes, bem como das características e condições das Instituições representadas pelos mesmos. Os quadros 2 a 5 foram elaborados com base nas respostas dos entrevistados junto a um questionário de

caracterização aplicado no momento da entrevista (Apêndice B) e das informações coletadas junto à documentação e aos *sites* das ICES participantes.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Tempo de atuação no cargo			Tempo de experiência do gestor na área financeira			Experiência pregressa como gestor financeiro		
N.º de anos	Núm.	%	N.º de anos	Núm.	%	Resposta	Núm.	%
Até 3	5	56%	Até 3	1	11%	Sim	6	67%
De 4 a 6	1	11%	De 6 a 9	1	11%	Não	3	33%
De 7 a 9	2	22%	De 10 a 20	5	56%			
De 10 a 12	1	11%	Mais de 20	1	11%			
			Não respondeu	1	11%			
Total	9	100%	Total	9	100%	Total	9	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos entrevistados, é possível observar que mais de 50% têm até três anos de atuação no cargo atual, o que pode estar associado ao fato de que muitos dos cargos da gestão superior nas ICES são eletivos e apresentam prazo máximo de ocupação. Observa-se, ainda, que um terço dos entrevistados ocupa o cargo por tempo superior a sete anos.

Em relação à experiência na área financeira, mais da metade dos entrevistados informaram que possuem entre uma e duas décadas de vivência no ramo, sendo que um dos respondentes declarou ter mais de duas décadas de experiência.

Além do exposto, quando questionados sobre a existência de experiência pregressa na mesma função em outra organização, 67% informaram que já realizaram a mesma atividade anteriormente, o que corresponde a dois terços dos entrevistados.

Em análise ao perfil dos entrevistados é possível notar que os mesmos apresentam condições, em termos de vivência Institucional e funcional, que os credenciam a emitir pareceres, opiniões e informações de forma qualificada, o que solidifica a base de informações obtidas por intermédio das entrevistas realizadas.

A seguir, apresentam-se os quadros que tratam da caracterização das Instituições participantes da pesquisa. Os mesmos apresentam informações quanto ao tamanho das organizações pesquisadas no que diz respeito ao número de alunos e o número de cursos.

Da mesma forma, apresentam elementos que tratam dos aspectos relacionados à qualidade dos serviços oferecidos, conforme as exigências do Ministério da Educação. Esses elementos dão indícios a respeito da forma como são

geridos os recursos Institucionais, da efetividade das políticas de investimento adotadas e do potencial econômico-financeiro das mesmas.

Quadro 3 – Números de estudantes e avaliações do MEC/INEP

Número de estudantes de todas as modalidades de ensino			Conceito Institucional MEC/INEP			Índice Geral de Cursos MEC/INEP		
N.º de estudantes	Núm.	%	Conceito	Núm.	%	Conceito	Núm.	%
Até 5.000	2	22%	Conceito 3	1	11%	IGC 3	6	67%
De 5.001 a 10.000	2	22%	Conceito 4	7	78%	IGC 4	3	33%
De 10.001 a 15.000	3	33%	Conceito 5	1	11%			
De 15.001 a 20.000	1	11%						
De 20.001 a 25.000	1	11%						
Total	9	100%	Total	9	100%	Total	9	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4 – Cursos de graduação e pós-graduação

Número de cursos de graduação			Número de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>			Número de cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>		
N.º de cursos	Núm.	%	N.º de cursos	Núm.	%	N.º de cursos	Núm.	%
Até 30	3	33%	Até 20	4	44%	Até 5	1	11%
De 31 a 40	2	22%	De 21 a 40	3	33%	De 6 a 10	5	56%
De 41 a 50	1	11%	Mais de 40	2	22%	De 11 a 15	1	11%
De 51 a 60	2	22%				Mais de 15	2	22%
Mais de 60	1	11%						
Total	9	100%	Total	9	100%	Total	9	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5 – Titulação dos docentes

Percentual de docentes mestres			Percentual de docentes doutores		
Faixa	Núm.	%	Faixa	Núm.	%
Até 45%	1	11%	Até 25%	1	11%
De 46% a 50%	1	11%	De 26% a 30%	3	33%
De 51% a 55%	1	11%	De 31% a 35%	3	33%
De 56% a 60%	4	44%	De 36% a 40%	1	11%
De 61% a 65%	1	11%	De 41% a 45%	1	11%
De 66% a 70%	1	11%			
Total	9	100%	Total	9	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O número de estudantes em todas as modalidades de ensino é um dos aspectos que está relacionado ao tamanho das Instituições. Conforme disposto no Quadro 3, no universo pesquisado, observa-se que mais da metade (55%) tem mais

de dez mil estudantes matriculados e que apenas duas ICES (22%) apresentam até cinco mil alunos.

No que diz respeito às avaliações do MEC, o Quadro 3 também apresenta um panorama sobre o Conceito Institucional, atribuído a partir da avaliação externa realizada pelo INEP *in loco*, que trata da qualidade Institucional, e o índice geral de cursos, que compreende um dos principais indicadores de qualidade dos cursos de ensino superior oferecidos pelas Instituições. Esses indicadores são expressos em uma escala de um a cinco pontos, sendo considerados satisfatórios os resultados iguais ou superiores a três pontos (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2018).

Em relação aos indicadores mencionados, observa-se que quase 90% das ICES pesquisadas apresentam Conceito Institucional superior a 3, sendo que uma delas apresenta pontuação máxima nesse quesito. Em relação ao Índice Geral de Cursos, é possível notar que um terço das Instituições participantes da pesquisa têm conceito 4. A inexistência de conceitos inferiores a 3 nesses dois itens nas ICES participantes do estudo representa um indicativo do grau de priorização da qualidade no ensino por parte das mesmas.

Sobre o número de cursos de graduação ofertados pelas ICES participantes da pesquisa, observa-se que 44% delas apresentam mais de quarenta cursos ativos e um terço delas até trinta cursos. Na esfera dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, mais da metade (55%) apresenta número superior a vinte cursos ofertados e 44% das ICES oferecem até 20 cursos.

A oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu* entre as Instituições pesquisadas apresenta maior concentração na faixa dos seis a dez cursos (56%). Entretanto, um terço das ICES apresentam mais de dez cursos na modalidade de ensino em questão, das quais duas Instituições (22%) têm mais de quinze cursos de *stricto sensu*.

Em análise às informações referentes à titulação docente, observa-se que, do universo pesquisado, dois terços das ICES apresentam mais de 55% dos docentes com título de mestre, das quais 22% apresentam entre 61% e 70% de docentes mestres nos seus quadros funcionais. Apenas uma Instituição (11%) apresenta percentual de docentes com mestrado inferior a 45%. No que diz respeito ao grau de doutorado entre os docentes, nota-se que mais da metade da amostra de Instituições (55%) apresenta percentual superior a 30% de doutores entre seus professores.

Diante do exposto, os dados da pesquisa descrevem o porte do conjunto avaliado e trazem elementos que permitem conhecer algumas prioridades Institucionais. Da mesma forma, indicam aspectos relacionados ao grau de complexidade da gestão dessas organizações, dado o volume de recursos movimentados e investimentos necessários para a manutenção da qualidade observada.

Além disso, a amplitude de áreas do conhecimento, evidenciada pela diversidade de cursos ofertados em todas as esferas de ensino, também dão indícios acerca do grau de complexidade da gestão dessas ICES. Elementos como o índice de docentes com titulação de mestrado e doutorado e o volume de cursos de *stricto sensu* também evidenciam a necessidade de investimentos e o nível de complexidade de gestão.

4.2 Dimensão 1: Planejamento financeiro

A realidade das ICES é permeada por espaços de participação de múltiplas representações da comunidade acadêmica e isso não é diferente na elaboração das ações de planejamento financeiro. A estrutura colegiada que constitui as Instituições Comunitárias, reservadas as particularidades de cada organização, conforme poderá ser observado no decorrer da apresentação dos resultados da pesquisa, torna a elaboração do planejamento financeiro algo altamente complexo.

Souza (2014) destaca a importância da realização sistemática de ações organizadas para o adequado dimensionamento e uso dos recursos financeiros de uma empresa ou instituição, de modo a garantir o atingimento de seus objetivos.

Esses elementos são evidenciados em um estudo realizado junto a Instituições de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina, no qual Dittadi (2008) observou a existência de correlação entre a aplicação de práticas de planejamento financeiro e o desempenho econômico-financeiro declarado pelas Instituições participantes de seu estudo. A existência de correlação entre esses dois elementos também foi identificada por Santos (2011), em estudo semelhante, realizado com IES do Estado do Rio Grande do Sul.

Entre as ações evidenciadas pelas ICES participantes, por intermédio de seus Pró-Reitores Administrativos, destacam-se a elaboração do orçamento Institucional, o que costuma ser a origem do planejamento financeiro das Universidades

pesquisadas. Esse trabalho de elaboração, conforme relatam os respondentes, envolve intensos preparativos em termos de demonstrativos, relatórios e material de orientação, além da sistematização, análise e processamento dos dados.

Entre os principais obstáculos citados no decorrer das entrevistas, no que diz respeito ao planejamento financeiro, está a falta de conhecimento dos gestores das diversas áreas e setores Institucionais em relação às questões financeiras e orçamentárias.

Essa característica, conforme os participantes da pesquisa, emana da diversidade de formações e áreas de atuação dos diversos gestores, os quais costumam ter perfil com ênfase na gestão acadêmica, na maioria dos casos. Entretanto, observa-se, no que diz respeito à categoria **conscientização**, a existência de poucas menções a atividades ou ações de preparo desses agentes internos para dar conta dos afazeres e decisões com impacto econômico-financeiro. Apenas uma das nove ICES pesquisadas (11%) realiza capacitações para os gestores na etapa de elaboração do orçamento anual.

Nesse mesmo sentido, somente uma Instituição (11%) menciona a existência de uma “consciência orçamentária”, por parte dos diversos agentes tomadores de decisão dentro da organização. Essa consciência, traduzida pelo gestor como “cultura orçamentária”, é retratada no seguinte trecho de entrevista:

Com a implantação da cultura orçamentária e dos mecanismos de controle, os gestores começaram a utilizar o orçamento como ferramenta. Então eles sabem as verbas que eles têm disponíveis para gastar e executar suas tarefas, então as próprias áreas levam na ponta do lápis o seu orçamento. Isso foi gradativamente, no começo não acontecia. Mas hoje fico feliz quando o pessoal chega aqui com o orçamento na mão. (E).

Da mesma forma, observou-se que somente 22% das Instituições pesquisadas mencionaram a existência de negociações individualizadas com os gestores das áreas a respeito das metas e limites orçamentários, como forma de conscientizá-los e garantir seu comprometimento em relação a esses elementos. Esse aspecto foi evidenciado na fala de um dos Pró-reitores, ao descrever as ações realizadas individualmente antes da submissão do orçamento aos órgãos aprovadores internos:

[...] nós vamos agora, a partir da semana que vem, passar em todas as Unidades, vamos levar todos os dados, de forma muito transparente ‘a situação é essa, vocês têm esse pedido aqui, nós não vamos recomendar a aprovação por causa...’. Fazemos uma apresentação geral, em todos os aspectos, tanto do econômico quanto do financeiro, e abrimos também e

mostramos toda a carga horária de todo mundo, para todo mundo ver, e forma um processo bem transparente para ter a confiança e adesão dos Coordenadores de Curso, das Unidades, na nossa proposta, que depois é votada aqui no Conselho. E essas pessoas vão estar aqui. (E).

De acordo com o Pró-Reitor Administrativo da Instituição E, ações como essa permitem que a gestão superior consiga conduzir a Instituição a trabalhar abaixo dos valores orçados em determinados anos, conforme as condições econômicas do mercado e as necessidades internas. Elementos da fala do respondente dão indícios de que as habilidades políticas e interpessoais, além do poder de negociação, interferem positivamente nos seus resultados, conforme fica demonstrado em sua fala ao mencionar a imagem de sua equipe, seu 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).

Dentro dos aspectos relacionados à categoria **controle**, dentro do planejamento financeiro, foi possível perceber, inicialmente, que as Instituições com estrutura mais dissociada das respectivas mantenedoras apresentam certa tendência a terem mais autonomia para a execução das ações. No conjunto pesquisado, existe uma diversidade de formatos na estrutura das ICES e suas mantenedoras, o que decorre, conforme os entrevistados, da história de cada uma delas e dos aspectos culturais internos.

Entre as ICES pesquisadas, existem as que são geridas pela mesma pessoa que preside a mantenedora e as que são geridas por pessoa distinta da que preside a mantenedora. Dentro desse segundo grupo, ainda, existem as que possuem estrutura administrativa e física distinta da mantida e aquelas cuja mantenedora tem estrutura administrativa e física integrada à mantida, se fundindo em alguns momentos na execução das atividades e na ocupação dos papéis pelos seus agentes internos.

Visto isso, é possível apresentar a percepção de que as ICES com estrutura dissociada da mantenedora apresentam mais elementos de controle, sobretudo nas questões financeiras e orçamentárias. Isso ficou evidenciado na pesquisa com a menção, por quatro gestores (44%), de que todas as decisões financeiras que

envolvam patrimônio precisam ser aprovadas, também, pela mantenedora, na figura de seu presidente, preposto ou de algum órgão deliberativo da mesma.

Da mesma forma, também foi possível verificar a existência de mecanismos que permitem o controle da execução do orçamento conforme as disponibilidades Institucionais. De modo geral, as ICES pesquisadas demonstram acompanhar a execução orçamentária, tanto que 56% delas 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 claramente descrita pelo Pró-Reitor Administrativo da Universidade 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, para ICES pautadas pela qualidade acadêmica, como é o caso das participantes da pesquisa, 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 nas suas Instituições 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 nome 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. Conforme os entrevistados, 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%.

Passando para 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 utilizados, os relatos tratam da existência de informações detalhadas.

Um exemplo disso é o destaque dado pelo Pró-Reitor Administrativo da Universidade D, ao discorrer sobre as informações usadas para a elaboração do orçamento, o qual vem a ser a origem do planejamento financeiro na Universidade em questão: *“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 pesquisadas, o planejamento financeiro deriva do orçamento Institucional, o qual costuma ter, conforme os entrevistados, 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 transcrição a seguir, 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 atualmente trabalha com fluxo de caixa projetado de longo prazo, para além dos doze meses tradicionalmente previstos no orçamento Institucional.

Nesse sentido, o Pró-Reitor Administrativo da Universidade 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 que integraram o estudo, 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,

conforme os respondentes, 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 seu 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 por essas políticas em prática desde 2015.

Para algumas Instituições, o planejamento financeiro contempla, ainda, um conjunto de ações para a redução de custos e o aumento da capacidade de investimento, tendo em vista o cenário de dificuldades no ramo da educação superior que está instalado.

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 Instituições das receitas de mensalidades. Tais ações, conforme os respondentes, passam pela venda de serviços associados às atividades acadêmicas e pelo uso da estrutura instalada, o que fica bem destacado no discurso de um dos gestores:

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 (33%) também mencionaram a existência de um plano de redução de custos de longo prazo, com o objetivo de gerar capacidade de investimento, considerando as dificuldades enfrentadas pelas mesmas para aumentar o ingresso de receitas. Essas ações, de acordo com os gestores, 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 descritas por um dos Pró-reitores da seguinte forma:

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. Inicialmente observou-se que a grande maioria das Universidades pesquisadas (89%) não tem o corte de custos com pessoal como prioridade quando do surgimento de alguma necessidade de redução ou ajuste orçamentário. Apenas uma Instituição apresenta esse elemento como prioritário nessas ocasiões.

Para todas 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, conforme os entrevistados. Esses elementos são ilustrados no discurso de um dos Pró-Reitores, 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, ela 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, né. Mas a questão de veículos, a questão de combustíveis, a questão de laboratórios, compartilhamento de recursos. Nós tínhamos laboratórios que tinham fins específicos e hoje eles compartilham com outras áreas, enfim, houve muitas oportunidades de melhorias que nós enxergamos com isso. (C).

Além do exposto, os gestores também relatam que as estruturas acadêmicas são de difícil recomposição após a regularização da situação econômica, conforme menciona o Pró-Reitor Administrativo da Universidade B: “[...] 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 a 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.

A clareza em relação a esses aspectos é traduzida na fala do Pró-Reitor Administrativo da Universidade C: “[...] nós entendemos que aqui é uma universidade e, como tal, ela não pode se pautar simplesmente pelo resultado de uma unidade, porque quando você busca abranger todas as áreas do conhecimento, algumas vão ser deficitárias e outras superavitárias.”. Essa posição e a forma de trabalhar esses aspectos são reforçadas e esclarecidas por outro entrevistado:

O que normalmente nós olhamos é a execução do ano anterior, se aquele recurso foi suficiente para desempenhar aquelas atividades. Nós temos uma matriz que diz a receita dos cursos, as suas despesas e o resultado que ele trouxe, mas nós não reduzimos, por exemplo, para um curso que tem uma margem muito baixa. Isso não é feito de forma linear, diretamente. Porque pode ser que este ano esse curso tenha tido essa dificuldade e pode ser que o ano que vem seja diferente para ele, então, não é direto. Não é uma análise direta. (G).

O Quadro 6, a seguir, apresenta a síntese da Dimensão 1, que corresponde ao planejamento financeiro, contendo as categorias e subcategorias que emergiram da aplicação da pesquisa, com a quantidade de ICES que abordou cada subcategoria e o respectivo percentual correspondente à proporção em relação ao total de casos avaliados pelo presente estudo.

Quadro 6 – Síntese da Dimensão 1: Planejamento financeiro

(continua)

Categorias	Subcategorias	ICES	Percentual de ocorrências
Conscientização	As metas orçamentárias são negociadas e contratadas com o gestor de cada área	2	22%
	Capacitação dos gestores integra o processo de elaboração do orçamento	1	11%
	O grau de consciência orçamentária dos gestores gera apoio às ações da Pró-Reitoria Administrativa	1	11%
Controle	Decisões financeiras que comprometam patrimônio necessitam de anuência de órgão da mantenedora	4	44%
	Gastos são controlados por uma cadeia de aprovação com limites de alçada	5	56%
	Há um limite formalmente estabelecido para o custo com pessoal em relação à receita líquida	5	56%

Quadro 6 – Síntese da Dimensão 1: Planejamento financeiro

(conclusão)

Categorias	Subcategorias	ICES	Percentual de ocorrências
Planejamento	Diversificação da matriz de receitas está entre as metas estabelecidas	3	33%
	Elevado grau de detalhamento das informações utilizadas no planejamento financeiro	9	100%
	Existe a política de fazer reservas financeiras quando há disponibilidade de recursos	3	33%
	O fluxo de caixa projetado corresponde a mais de um ano	3	33%
	O planejamento busca a sustentabilidade e tem metas de eficiência econômica e financeira	5	56%
	O planejamento financeiro deriva do orçamento Institucional	7	78%
	Plano de redução de custos de longo prazo foi criado para gerar capacidade de investimento	3	33%
	Projeção de necessidades de investimento é utilizada no planejamento da estrutura de capital	7	78%
Priorização	Os custos com pessoal não são priorizados em ações de cortes de gastos	8	89%
	Resultado individual das áreas não interfere na destinação de recursos orçamentários	9	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Dimensão 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.

Conforme Gitman (2010), a correta gestão dos recursos de curto prazo pode tornar a organização mais eficiente em termos financeiros, melhorando, com isso, seus resultados. A gestão dos recursos de curto prazo compreende a administração dos recursos que giram e se inter-relacionam no curto prazo, como consequência da

execução das atividades de uma organização, abarcando os elementos que compõem o ativo e o passivo circulantes.

Pela característica das organizações analisadas, cuja atividade preponderante é a prestação de serviços, os estoques acabam não tendo tanta representatividade nos ativos institucionais, entretanto, os mesmos podem ter valores consideráveis, em termos absolutos, dado o tamanho das Instituições. Assim, os gestores também foram questionados a respeito da gestão dos estoques, de modo a compreender a real importância do elemento em questão na gestão do curto prazo das ICES participantes da pesquisa.

A categoria **estoques** se apresentou na fala dos respondentes de forma muito pontual, sendo unânime a manifestação por parte dos mesmos 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 para as atividades administrativas, mantendo um fornecedor local com fornecimento imediato a partir de demandas baseadas em um estoque mínimo registrado no sistema.

Apesar disso, ficou evidenciado na fala dos respondentes que um terço das ICES participantes apresentam dificuldades na gestão de insumos químicos, os quais requerem técnicas, estruturas e condições específicas de manipulação, manutenção, descarte e, até mesmo, de aquisição.

[...] são insumos com uma necessidade de controle muito grande, alguns são controlados pelo exército e, quando você faz a aquisição, o próprio fracionamento é controlado. Até então, não fracionávamos. Agora nós estamos iniciando um processo de fracionamento, então nós precisamos comprar um litro de reagente para atender à unidade [...], enfim, a partir de um mesmo volume. Vamos pegar o caso de um reagente químico que você vai usar 100ml por ano e a venda mínima é de um litro. E ele tem validade de dois anos, então 800ml ao final do segundo ano vai ser descartado e o descarte também é controlado, então isso é um grande problema para nós. (C).

Conforme os participantes da pesquisa, a questão dos insumos químicos ainda está em desenvolvimento para que se otimize a gestão desses recursos, diminuindo os custos de manutenção dos estoques, os custos de aquisição, o desperdício e de modo que os usuários não fiquem desassistidos.

No âmbito da categoria **ferramentas, sistemas e métodos**, ficaram destacados na fala dos respondentes os aspectos relativos aos diversos sistemas utilizados, às formas de gerenciamento e distribuição das informações financeiras e o grau de segurança e utilização das mesmas.

Dentro desse conjunto de aspectos, foi possível perceber, em 100% dos casos, o 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. O que se pôde observar em relação a isso foi a existência, conforme os respondentes, de um alto grau de detalhamento de informações, com controle minucioso de todos os lançamentos, pois os entrevistados, sem exceção, demonstraram confiar irrestritamente nas informações produzidas pelas suas áreas financeiras e contábeis.

O controle do fluxo de caixa é considerado pelos Pró-reitores entrevistados (100%) como sendo seguro, preciso e confiável, mesmo no caso de uma das ICES que tem todo ele em planilha eletrônica, o que fica exemplificado na fala do Pró-Reitor da Universidade D, quando diz *“No fluxo de caixa em si, nós temos a Tesouraria, que tem um domínio bastante grande de acompanhamento de fluxo de caixa, tanto de projeção quanto acompanhamento.”*.

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 e a conciliação entre todas as contas. Da mesma forma, a utilização de planilhas eletrônicas para o preenchimento de lacunas deixadas nos processos por parte dos sistemas foi abordada por 100% dos entrevistados. O trecho a seguir ilustra a percepção dos respondentes a respeito do tema.

Eu acho que nós temos que crescer nisso. Acho que a gente tem absolutamente muita coisa para melhorar nesse sentido, tá. No entanto a gente tem um bom nível de informação. Talvez o que a gente não tenha é agilidade em termos de sistemas para ter alguma informação mais rapidamente, mais integrada. (D).

O que fica evidenciado, conforme a transcrição da fala do gestor da Universidade D, é que o grau de integração dos sistemas e a agilidade na obtenção das informações pode ser ainda 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.

A informatização está presente em todas as ICES pesquisadas, tendo sido verificada a existência de vários sistemas para a consolidação da gestão das informações Institucionais, tendo sido verificado apenas um caso de utilização de um sistema único, com apoio de planilhas eletrônicas para eventuais lacunas.

Os demais casos apresentaram mais de um sistema, de mais de um fornecedor, sendo alguns de produção própria, integrados para a produção e gestão das informações organizacionais. Isso significa que não se observou a existência de um único sistema que permita a gestão plena do negócio educacional sem a necessidade de aplicação de soluções de contorno ou de complementação por parte de outros sistemas internos ou externos, manuais ou automatizados.

A necessidade de uma ferramenta que permita a consolidação dos dados Institucionais para a tomada de decisões, no formato *Business Intelligence (BI)*, foi mencionada por 33% dos participantes, os quais alegam que esse tipo de instrumento permitiria que as decisões fossem tomadas de forma mais ágil e segura.

Nesse sentido, outras duas ICES manifestaram já utilizar esse tipo de ferramenta, a qual permite a padronização dos critérios de geração das informações e a alta flexibilidade na produção de distintas visões resultantes do cruzamento de dados, conforme destaca um dos gestores a seguir.

Então, a gente tem o sistema [...], que resultou que hoje nós temos informações rápidas, todo o sistema integrado, o que nos possibilita que tenhamos vários indicadores, da forma que você quiser, enfim, a gente tem um Business Intelligence, que a gente consegue fazer, em termos de dados, de informações, o que a gente quer. (H).

Quanto ao uso das informações, 67% dos respondentes afirmam que a gestão superior recebe um conjunto de informações e indicadores econômicos e financeiros, o que inclui o fluxo de caixa semanal, o que costuma ser utilizado nas decisões e reuniões periódicas. Esse aspecto também é abordado na categoria monitoramento, 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 pesquisadas, a principal fonte de recursos para o capital de giro costuma ser os bancos, tendo alguns gestores mencionado que estão constantemente buscando recursos no mercado para essa finalidade. Existem as ICES que conseguem alternar a manutenção do capital de giro entre os recursos próprios e os bancários (22%), ocorrendo, também, uma Instituição que mantém seu giro com recursos provenientes da mantenedora, que faz aportes complementares em casos de emergências.

Nesse sentido, 44% das Instituições mencionam 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 sete respondentes (78%), as operações bancárias somente ocorrem após uma minuciosa análise técnica dos custos a serem assumidos com a contratação das mesmas. Foi possível notar que os gestores que não se manifestaram em relação a esse aspecto são de uma ICES que 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.

Na fala do Pró-Reitor Administrativo da Universidade D, fica claramente ilustrada a forma como é conduzida a relação com os bancos para o financiamento de curto prazo:

As fontes que a gente mais utiliza são as bancárias. O Banrisul é o que tem mais participação no nosso giro, mas todos estes que eu citei, de alguma forma a gente tem algum contato aí de utilização de recursos de curto prazo. O que diferencia de um para outro é a taxa que cada um pratica, então obviamente, na busca de recursos de terceiros para giro, a gente faz análise do custo das operações, né, a gente faz análise do custo, trabalhando na lógica do preço da operação. (D).

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.

Essa questão é mencionada pelo Pró-Reitor da Universidade G: “[...] temos também a conta garantida, o que é importante, porque pode acontecer de em uma determinada semana não entrar todo o valor previsto.”. Mais detalhes são dados pelo gestor de outra ICES:

Agora, 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)

A antecipação de recebíveis é realizada de forma constante por 44% das ICES participantes da pesquisa, o que resulta na manifestação de certa preocupação por parte dos entrevistados, pois 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 da Universidade 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 (11%) 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. Conforme os participantes da pesquisa, essa tem sido uma interessante alternativa para o ingresso de novos recursos e para viabilizar, inclusive, alguns investimentos.

A categoria **fornecedores** é abordada através dos relatos dos respondentes a respeito das políticas de aquisição dos insumos Institucionais e os respectivos pagamentos. Para 100% das ICES pesquisadas, a política em relação aos prazos de fornecedores é negocial, sendo analisadas as condições oferecidas e as condições do fluxo de caixa no período da aquisição dos insumos.

Ações para desenvolvimento de fornecedores são utilizadas, conforme os entrevistados, para estabelecer relações com os mesmos que permitam o alongamento dos prazos e a redução dos custos, o que é ilustrado por um dos gestores a seguir:

[...] a gente vem trabalhando muito o desenvolvimento de fornecedores, no sentido de termos prazos mais dilatados do que normalmente esses fornecedores dão a outros clientes. [...] a gente consegue ter um prazo médio de pagamento maior, o que acaba compensando o que anteriormente eu te falei sobre o prazo médio de recebimento. Então, são coisas casadas que acabam de certa forma ajudando na gestão de capital de giro. (H).

As antecipações não são comuns, de acordo com os entrevistados, mas ocorrem sempre que é visualizada alguma vantagem verificada através de análise técnica, geralmente envolvendo atividade conjunta entre as áreas financeira e de compras.

Em apenas 22% das Instituições pesquisadas os pagamentos de fornecedores ocorrem em dias específicos do mês, para as demais não há padrão para datas de pagamento desse tipo de obrigação. Essa política é retratada na fala do entrevistado da Universidade C, ao explicar a política Institucional para pagamento de fornecedores como forma de facilitar a geração de caixa para honrar a folha de pagamento:

[...] as compras são feitas sempre com um prazo mínimo de 30 dias, vencíveis entre os dias 9 e o dia 25 de cada mês. Então, uma compra que vence no dia 30, não pode, nós preferimos antecipar ou negociar para que seja postergado já no momento da compra, então a gente já define quando são as datas. (C).

Na categoria que trata do **monitoramento**, foram reunidas as menções às práticas de observação sistemática das informações financeiras decorrente da consecução das atividades Institucionais. Inicialmente, cabe mencionar que 100% das

ICES pesquisadas demonstraram apresentar controles apurados das contas a receber e a pagar.

Conforme os entrevistados, o grau de detalhamento é diário, mesmo para as ICES que utilizam alguns controles manuais para a realização do trabalho, com um conjunto de ações previstas para situações de necessidades de recursos. Para o Pró-Reitor Administrativo da Universidade C, a política é de “[...] controle, na ponta da unha, do que tem de recurso e o que pode se gastar.”, o que é reforçado pela afirmação do gestor financeiro da Universidade D, quando diz 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. Os dados da pesquisa mostram, portanto, que existe uma preocupação e um monitoramento constantes 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.

Mesmo em situações de disponibilidade de recursos orçamentários alocados para as diversas unidades Institucionais, em quatro das ICES pesquisadas (44%) ocorre uma minuciosa análise da necessidade da realização dos gastos, à exceção de material de consumo administrativo, cuja alçada costuma estar vinculada ao gestor de cada conta financeira. Essa política fica claramente demonstrada na fala do gestor financeiro da Universidade B: “O que só a gente faz é avaliar. Precisa mesmo comprar? Só porque está liberado... isso aqui não é setor público. Se tem o valor ali, não significa que vá ser comprado, a gente fica olhando.”.

Em um terço das ICES pesquisadas, as decisões tomadas pela gestão superior levam em consideração, no que diz respeito aos assuntos econômicos e financeiros, unicamente os pareceres da Pró-Reitoria Administrativa, conforme já foi brevemente mencionado neste capítulo. Por um lado, esse aspecto denota a credibilidade dos profissionais da área financeira nessas Instituições e, por outro, dá indícios do quanto as áreas acadêmicas dessas ICES se preocupam com os aspectos econômicos e financeiros de suas decisões.

Para duas Instituições participantes da pesquisa, o que corresponde a 22% da amostra analisada, a cultura de acompanhamento orçamentário que foi estabelecida junto aos diversos gestores das áreas organizacionais contribui para a gestão do capital de giro. Para os respondentes, esse aspecto gera um grau interessante de consciência a respeito das condições Institucionais e dos objetivos econômicos e financeiros estabelecidos, dando mais fluidez e tranquilidade aos processos decisórios. Essas condições resultam do trabalho de conscientização e capacitação dos gestores em relação às questões financeiras e orçamentárias, de acordo com os participantes da pesquisa.

A categoria que trata do **perfil e políticas de curto prazo** aborda os aspectos que caracterizam a forma de atuação das ICES pesquisadas em relação à gestão do seu capital de giro. Inicialmente, cabe mencionar uma marcante característica que ficou claramente destacada no decorrer da realização das entrevistas, que é a alta capacidade de geração de recursos, em termos de EBITDA. A execução da atividade fim das universidades pesquisadas apresenta alta capacidade de geração de caixa, conforme os respondentes.

Esse aspecto foi verificado em todas as participantes da pesquisa, independente das condições econômico-financeiras apresentadas, mas ficou mais evidente nas ICES cujo endividamento é elevado, pela capacidade de dar conta desse endividamento, ter relativo acesso a crédito, e manter os níveis de qualidade verificados na caracterização disposta no presente capítulo.

Conforme constata um dos respondentes, 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, conforme ele descreve no trecho de entrevista que segue:

[...] essas Instituições são muito fortes, então a nossa caminha para trinta anos, então é claro que tem um poder de gerar riqueza bem significativo, e que o certo, se fossem outras Instituições que não tivessem esse poder de gerar riqueza, já não existiria mais. Então esse é um aspecto interessante, até como ferramenta de mostrar para negociações em bancos, isso é um aspecto que me chama muita atenção nessa minha trajetória. Se você analisar simplesmente, friamente, os indicadores de liquidez, às vezes talvez não tenha a visão do potencial propriamente dito, é bem interessante isso [...].
(H).

Em sete das nove Instituições pesquisadas (78%), o comprometimento da receita líquida com custos com pessoal ultrapassa os 60%, conforme já foi mencionado. A política de priorização da qualidade mantida pelas ICES participantes da pesquisa é um dos principais fatores que levam a esse grau de comprometimento, de acordo com os entrevistados.

Essa particularidade resulta em uma constante necessidade de monitoramento desse indicador e, também, da contínua busca por fontes alternativas de receita. Esse fator, conforme já foi mencionado anteriormente, tem limites formalmente estabelecidos em algumas ICES, como forma de manter a liquidez e as condições de investimento. Um dos gestores entrevistados esclarece as implicações resultantes dos níveis de comprometimento observados nesse quesito:

[...] ao ter 70% de custo com pessoal, só sobra trinta para todas as demais despesas. E nós temos uma estrutura grande, tá, que faz com que esse trinta não seja adequado para suportar todas as despesas financeiras e ainda o superávit lá no final, portanto, a gente têm hoje trabalhado nesta casa aí dos sessenta e oito, setenta por cento, mas é um número que, é possível no momento, mas eu não entendo que é um bom número. Teria que ser menor. (D).

Outro aspecto que caracteriza as ICES pesquisadas é a 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 (22%) manifestaram que buscam recursos no mercado financeiro de forma constante, a todo momento, sendo altamente dependentes de recursos bancários de curto prazo para a consecução de suas atividades.

Em relação ao grau de comprometimento dos recursos de curto prazo com valores provenientes de contratos do FIES, verificou-se que 44% das Instituições analisadas apresentam elevado grau de comprometimento com a referida fonte de recursos. Para 56% das ICES pesquisadas, a representatividade do FIES as expõe ao risco de descompasso no fluxo de caixa em caso de eventual atraso ou suspensão

dos repasses de recursos. Nesse mesmo sentido, observou-se que 67% das participantes da pesquisa já precisaram buscar recursos no mercado financeiro para fazer frente às suas obrigações em decorrência de atrasos nos repasses do FIES.

Esses aspectos demonstram a importância do FIES nos últimos anos para o universo pesquisado, bem como os impactos gerados pelas limitações vivenciadas pelas Universidades nos últimos anos. Fica evidenciado, também, a complexidade inerente à equalização das fontes de financiamento das operações Institucionais, uma vez que até mesmo as ICES com baixo comprometimento de recursos sofreram com os problemas ocorridos no financiamento mencionado.

Esse elemento é claramente descrito no relato de um dos entrevistados, gestor de uma Instituição que teve baixo comprometimento com o FIES e, ainda assim, passou por dificuldades:

[...] nós tivemos um impacto nas despesas financeiras muito alto na segunda metade de 2015 e a primeira metade de 2016 e aí, em 2016, que foi onde fechou negativo, nós não teríamos tido aquele impacto financeiro, porque nós tivemos duas perdas. A primeira, pelo fato do FIES não pagar, nós tivemos que tomar dinheiro de curto prazo na conta garantida e depois nós passamos para uma conta de longo prazo, que continuamos aportando juros para o banco, que era desnecessário ter pego aquele valor se tivesse entrado o recurso do FIES. Sim, eu atribuo quase que a totalidade do resultado negativo de 2016 ao problema do FIES. (C).

Outro elemento que caracteriza a gestão dos recursos de curto prazo do universo pesquisado é o fato de que duas ICES participantes do presente estudo (22%) apresentam restrições em seus demonstrativos contábeis que limitam o acesso ao crédito ou acabam por elevar seu perfil de risco junto aos bancos e, conseqüentemente, a despesa financeira. Essa característica está associada à situação de reestruturação pela qual as duas vêm passando nos últimos anos, cuja trajetória vem sendo de lenta, porém constante, recuperação e pagamento das dívidas do passado.

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

[...] 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).

Outro elemento no perfil de gestão do capital de giro, resultante das particularidades até então verificadas 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 condicionado às condições do mercado, que levam às necessidades de busca de recursos de terceiros.

Esses elementos se reforçam pela ocorrência de apenas uma Instituição com limite formalmente estabelecido para o endividamento (11%), sendo que as demais não apresentam essa restrição, embora tenham manifestado que monitoram constantemente esses números a fim de não expor a Instituição a riscos elevados e, conseqüentemente, não contribuir para a elevação da despesa financeira.

Em relação às políticas de gestão financeira mantidas, um terço das Instituições avaliadas 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 dão indícios de que mudanças substanciais nas políticas de gestão financeira somente foram realizadas em casos de extrema necessidade, como forma de solução de graves problemas econômico-financeiros, tendo ficado muito

evidenciado na abordagem dos respondentes que se tratam de questões que jamais se pretende novamente enfrentar.

Para duas Instituições do grupo avaliado, houve uma revisão na política de descontos, resultando na extinção de sua aplicação, sobretudo para os casos de antecipação de pagamentos. Para os respondentes em questão, a conclusão a que se chegou à época da referida análise foi de que a aplicação desse tipo de desconto representa mera renúncia de receita, tendo a medida gerado pouco ou nenhum reflexo negativo. Os relatos a seguir evidenciam as percepções dos referidos gestores a respeito da política adotada e dos respectivos resultados verificados pelos mesmos:

Quem se beneficia desses descontos é quem pode pagar. E aí gera uma despesa financeira, que dilui para todos, inclusive para quem não pode pagar. Ela entra no orçamento, né. Então é um benefício para a camada com maior poder aquisitivo. Sempre que um dos alunos, o próprio DCE vem reclamar, a gente explica 'vocês querem dar desconto para quem pode pagar e distribuir a despesa para quem não pode pagar'. Inclusive, vai para a despesa financeira. Aí, quando eles compreendem essa lógica, eles dizem 'ah, então tá bom'. (E).

[...] a gente tinha uma política de desconto e a gente fez um movimento ao contrário, a gente começou a tirar esse desconto, então isso acabou, no curto prazo, sendo importante. Eu ainda não consegui visualizar esse impacto, mas, na medida em que eu retirava a política de desconto que eu tinha, eu consegui ver que eu tinha um gargalo ali, ou seja, esse aluno, esse valor, ele era literalmente uma renúncia de receita. Daí, um aspecto interessante, né, que essa demanda eu poderia dizer que ela é inelástica, ou seja, ela não vai sentir isso, então esse desconto era realmente uma renúncia de receita. (H).

No Quadro 7, a seguir, é apresentada uma síntese dos elementos tratados na dimensão em questão, com as categorias e subcategorias abordadas, bem como os respectivos números de ICES que mencionaram cada subcategoria e o percentual correspondente em relação ao total de participantes da pesquisa.

Quadro 7 – Síntese da Dimensão 2: Gestão do capital de giro

(continua)

Categorias	Subcategorias	ICES	Percentual de ocorrências
Estoques	Necessidade de melhoria na gestão de estoques de insumos químicos	3	33%
	Os volumes de estoque costumam ser inexpressivos	9	100%
Ferramentas, sistemas e métodos	A gestão superior recebe o fluxo de caixa semanal e indicadores financeiros e econômicos	6	67%
	Existe demanda por ferramenta de <i>Business Intelligence</i> (BI) para análise de dados	3	33%

Quadro 7 – Síntese da Dimensão 2: Gestão do capital de giro

(continuação)

Categorias	Subcategorias	ICES	Percentual de ocorrências
Ferramentas, sistemas e métodos	Informações produzidas pela área financeira são consideradas precisas e confiáveis	9	100%
	Necessidade de mais agilidade e integração dos sistemas para a elaboração do orçamento	3	33%
	O controle do fluxo de caixa é considerado seguro, mesmo não havendo total integração dos sistemas	9	100%
	O controle do fluxo de caixa é diário, com acompanhamento de todas as contas e o projetado	9	100%
	Planilhas eletrônicas são usadas para cobrir lacunas dos sistemas utilizados	9	100%
Fontes de financiamento do capital de giro	A antecipação de recebíveis ocorre de forma constante	4	44%
	A Instituição realiza operações de mútuo para captar recursos de curto prazo de pessoas físicas	1	11%
	As operações de crédito são realizadas mediante análise técnica dos custos	7	78%
	Captação de recursos de editais tem sido utilizada como fonte alternativa de recursos	2	22%
	O financiamento do capital de giro é feito principalmente com recursos bancários	4	44%
	Os bancos públicos concentram o maior volume de recursos tomados e de operações realizadas	4	44%
Fornecedores	Fornecedores são pagos somente em dias específicos do mês	2	22%
	O maior prazo possível é buscado nas negociações com fornecedores, mediante análise dos custos	9	100%
Monitoramento	A área financeira tem controle apurado das contas a pagar e a receber	9	100%
	A cultura de acompanhamento orçamentário foi estabelecida junto aos gestores Institucionais	2	22%
	A NCG e os ciclos financeiro, econômico e operacional são sistematicamente acompanhados	9	100%
	Mesmo havendo disponibilidade de recursos, todos os gastos são minuciosamente avaliados	4	44%
	Somente os pareceres da Pró-reitora Administrativa são considerados nas decisões	3	33%
Perfil e políticas de curto prazo	A atividade Institucional tem alta capacidade de geração de recursos	9	100%
	A Instituição apresenta restrições em suas peças contábeis que limitam o acesso a crédito	2	22%

Quadro 7 – Síntese da Dimensão 2: Gestão do capital de giro

(conclusão)

Categorias	Subcategorias	ICES	Percentual de ocorrências
Perfil e políticas de curto prazo	A Instituição busca recursos no mercado financeiro a todo momento	2	22%
	A Instituição se caracteriza como aplicadora de recursos no mercado financeiro	1	11%
	A política de descontos foi extinta	2	22%
	A representatividade do FIES expõe a Instituição ao risco de descompasso no fluxo de caixa	5	56%
	Alta representatividade dos recursos do FIES no fluxo de caixa	4	44%
	É mantida uma política constante de repactuação de dívidas para seu alongamento e redução de custos	7	78%
	Existe um limite formalmente estabelecido para o endividamento Institucional	1	11%
	Foram buscados recursos no mercado financeiro em função de atrasos nos repasses do FIES	6	67%
	Houve mudança significativa na política de gestão financeira nos últimos 5 anos	3	33%
	Não há limite formalmente estabelecido para despesa financeira	9	100%
	O comprometimento da receita líquida com custo com pessoal ultrapassa os 60%	7	78%

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Dimensão 3: Políticas de gestão institucional

A forma como as decisões são tomadas em uma organização, bem como a maneira como os processos são organizados e executados, assim como as políticas e práticas adotadas nas operações acabam por refletir na gestão financeira como um todo, sobretudo na gestão do curto prazo.

O entendimento a respeito dos princípios que regem os processos por parte dos gestores financeiros possibilita que se tenham meios de organizar as finanças institucionais de modo que se consiga suprir as necessidades financeiras e manter as operações em andamento.

Em seu estudo acerca das competências essenciais e recursos estratégicos de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior, Stiebbe (2014) descreve uma ICES como uma organização de alta complexidade, permeada por elementos como a

democracia, a alta participação dos diversos componentes da comunidade acadêmica e o foco na excelência acadêmica.

Entre os desafios da gestão universitária elencados nos resultados da pesquisa da autora, destacam-se justamente as limitações decorrentes do modelo democrático, as quais restringem a autonomia dos gestores e traz certa morosidade ao processo decisório.

Entretanto, os resultados apresentados pela pesquisadora evidenciam que, apesar das dificuldades relacionadas ao grau de complexidade desse modelo de gestão, a conquista de elevados conceitos acadêmicos é atribuída justamente a essa forma de organização institucional, podendo o mesmo ser melhorado no decorrer do tempo.

A dimensão que trata das políticas de gestão institucional apresenta as categorias relacionadas às dificuldades, às boas práticas, às preocupações dos gestores e às decorrências do modelo democrático, conforme as evidências encontradas com a aplicação da pesquisa.

A categoria das **dificuldades** apresenta a concentração das menções a respeito das principais dificuldades encontradas pelos gestores financeiros entrevistados na condução das finanças Institucionais e podem possibilitar um meio de se alcançar alternativas para que se possa contornar essas questões.

Para 56% dos entrevistados, as suas Instituições assumem perdas de ordem financeira para obterem resultados não financeiros com muita frequência. Essa questão geralmente está associada, conforme os respondentes, a aspectos da pesquisa e da extensão, sobretudo em atividades que envolvam contrapartida do poder público.

Para os pesquisados, as atividades são importantes para as ICES em função de seus objetivos sociais, mas acabam por gerar prejuízos ou dificuldades para a cobertura de custos em nome desse princípio. Esse elemento é traduzido na fala de um dos gestores, quando aborda a questão de projetos com municípios:

Cada projeto com a área pública, zero a zero, é maravilhoso. Mas sempre vem uma despesa junto. E esses aspectos impactam, mas não é um impacto significativo diante do tamanho do nosso orçamento, ainda, né. É suportável, mas preocupa se começa a crescer, entendeu? Tem que ter controle. E a gente faz a crítica 'olha aqui ó, o Prefeito não pagou, já estamos há seis meses'. (E).

Quanto às ações de redução de custos, notou-se que duas ICES, o que corresponde a 22% das participantes da pesquisa, manifestaram a existência de dificuldades na aplicação de ações de redução de custos. Da mesma forma, as mesmas duas ICES manifestaram que existe uma questão associada à cultura Institucional que dificulta a execução desse tipo de ação.

Para o gestor financeiro da Universidade A, “[...] *há uma lentidão entre a execução do plano acadêmico e a transformação disso num resultado financeiro. Nós projetamos a descontinuidade de um curso, mas não se consegue executar a redução do custo na velocidade que a gente projeta.*”. A visão é complementada pela fala de outro gestor financeiro, que aborda a dificuldade enfrentada no trecho a seguir:

[...] quando a gente entra em crise a gente começa a pensar mais fortemente em custo, em redução de custo. Isto é perigoso, né, porque nós deveríamos ter uma cultura um pouco mais, vou chamar de séria, talvez não seja a palavra certa, tá, uma cultura mais adequada para a questão do cuidado com o custo, ou seja, nos momentos bons, a gente tem que pensar em adequar custos. O fato é que em momentos bons a gente aumenta custo. A gente aumenta numa proporção não muito ideal, que não acompanha exatamente a variável receita, crédito matriculado, e aumenta muito custo fixo, tá, então quando eu aumento custo fixo num momento de crescimento, se a curva inverte, tem uma obviedade aí de diminuir custo fixo. (D).

Outra questão mencionada por 22% dos respondentes trata da dificuldade dos gestores das demais áreas Institucionais em tomar decisões, o que se complementa com a ocorrência de outros 22% que abordaram o fato de que os diversos gestores Institucionais carecem de conhecimentos financeiros básicos para qualificar suas decisões.

Em seu discurso, os entrevistados mencionam que o mérito das questões em análise, muitas vezes, acaba se sobrepondo em relação à questão técnica financeira. Para eles, gestores acadêmicos com mais conhecimento sobre o econômico e o financeiro terão decisões mais conscientes e de acordo com os objetivos relacionados à sustentabilidade Institucional.

Dificuldade semelhante também é abordada por 22% dos participantes, os quais afirmam que o *superávit* é visto como algo negativo em suas Instituições, por estar culturalmente associado ao lucro. Essa questão, segundo os respondentes, dificulta a atuação Institucional no sentido de trabalhar para redução das dívidas e aumento dos investimentos com recursos próprios, o que fica demonstrado na transcrição da fala de um dos Pró-reitores administrativos, conforme segue:

Eu não estou dizendo que é certo ou errado, eu estou dizendo que o meu posicionamento acha que isso leva para frente um problema, ali, que nós não temos a cultura de trabalhar para o superávit. O trabalhar para o superávit, não quer dizer que alguém vai ter lucro, só quer dizer que a gente aumenta a nossa capacidade de melhorar o serviço em função da nossa capacidade de investimento. Mas essa é a nossa cultura. (D)

Para um dos entrevistados (11%), um dos aspectos que dificulta a gestão financeira Institucional é a equivocada associação do conceito de universidade comunitária ao assistencialismo, o que faz com que a comunidade e, também, membros da própria organização, entendam que deve haver gratuidade em ações em que a mesma não é prevista. Em seu relato, o gestor financeiro da Universidade E descreve esse aspecto e o que ele representa.

Imagina esse caráter comunitário em uma estrutura colegiada aberta como a nossa. São muitos gestores e essas pessoas têm dificuldade de entender o que é comunitário. Comunitário não é ser assistencialista. Então há uma corrente dentro da Instituição que acha que tem que ser assistencialista. E aí entra a nossa visão administrativa de que nós temos uma estrutura instalada, ela está a serviço da comunidade, mas ela tem que ser remunerada. O que está se beneficiando, ele já tem o benefício de dispor dessa estrutura instalada com capacidade técnica para atender a demanda, ele não vai ter que investir numa estrutura como essa, mas ele tem que pagar os custos, pelo menos isso, dessa estrutura. E essa dificuldade da área acadêmica de compreender que a Instituição presta um serviço comunitário, ela contribui para o desenvolvimento da região, com recurso de mensalidade de aluno e ela deve prestar esse serviço, mas ela tem que ser remunerada, não pode ser gratuito. Então existe esse grupo de professores principalmente e gestores/professores que pensam assim, existe uma comunidade que também pensa assim 'não, é comunitária, eu vou lá e eles vão fazer para mim'. Isso em todos os setores. (E).

A visão de que aquilo que se ensina nas universidades em termos de gestão não é aplicado em sua totalidade foi abordada por um dos gestores financeiros (11%), o qual descreve o ambiente interno como tendo dificuldades de aplicação de boas práticas de gestão junto aos gestores das diversas áreas Institucionais, pelo fato de que muitas dessas ações representam a perda de poder de atuação pelos mesmos.

Como toda a boa universidade, nós não usamos todas as ferramentas que nós ensinamos, né. Isso é padrão. Mas, sim, tem possibilidades de outras ferramentas que poderia se trazer [...]. Mas seria preciso vencer as resistências internas. Porque, quando você tira a possibilidade de as pessoas arbitrarem o uso dos recursos. Não, isso é uma decisão meritocrática ou isso é uma decisão baseada só em indicadores? Enfim, você está retirando o poder das pessoas de fazer aquele agrado para alguém que pudesse estar fazendo e, claro, que isso é sempre difícil de implementar. (C).

Esse paradoxo também é evidenciado na pesquisa de Dittadi (2008), que estudou a adoção de práticas de controladoria em IES. O autor menciona ter identificado que, embora sejam produtoras e disseminadoras de conhecimento, as Instituições não utilizam todo esse conhecimento em proveito próprio.

A necessidade de reorganização da pesquisa para que ela passe a gerar como resultados o conhecimento, a inovação e receita foi mencionada por um dos gestores entrevistados (11%) como sendo uma das dificuldades a serem contornadas, tendo em vista os altos investimentos necessários nessa área, os quais pesam na estrutura de custos das universidades. Cabe destacar que o volume de investimentos necessários para se manter a pesquisa também foi mencionado por outros gestores, sobretudo nos itens em que se discutiu a representatividade da folha de pagamento em relação à receita líquida.

O gestor em questão apresenta uma explanação bastante completa, com sua visão a respeito do que seria o ideal em relação à pesquisa, qualificando a mesma como o principal objetivo da academia, cuja responsabilidade maior seria de gerar um ciclo envolvendo inovação, produto e receita, se retroalimentando sempre que possível. A seguir o trecho da entrevista que descreve o elemento mencionado:

[...] a pesquisa, ela tem ainda uma característica muito acadêmica, e isso não é propriamente uma crítica, nada contra a pesquisa, ela é essencialmente o principal afazer da academia. Mas ela não completa um ciclo, porque a pesquisa deveria gerar inovação, inovação deveria gerar produto, produto deveria gerar receita para financiar pesquisa. Então nós temos um fluxo aí que ele vai até a metade, né. Tem investimento de recurso em pesquisa, ela pode eventualmente gerar melhorias, mas o fluxo completo de voltar dinheiro para refinar a pesquisa, e aí reverter dinheiro para a Instituição, ela não acontece. Isso é uma série de fatores. Nós não temos um ambiente adequado com essa visão da inovação gerando recursos no meio econômico. Então até no meio acadêmico. Os professores nossos, formados às vezes em instituições públicas, eu não diria que na sua totalidade, talvez nem na sua maioria, mas existem ainda alguns grupos que o fato de pesquisar é pesquisar por pesquisar, para chegar à alguma conclusão ou para enriquecer o lattes, alguma coisa do tipo. Então ainda existe um pouco desse pensamento e os demais que pensam diferente têm uma dificuldade de encontrar um ambiente que a gente chama hoje de um ecossistema de inovação. (F).

Dentro da categoria que trata das **boas práticas**, foram reunidos os elementos associados aos aspectos positivos verificados na aplicação das ações de gestão de curto prazo nas ICES pesquisadas. Diferente das demais categorias, esta apresenta a particularidade de ter baixo volume de ocorrências em cada uma das subcategorias, em função de se tratar de aspectos mais pontuais e específicos de cada Instituição.

Por esse motivo, a descrição dos itens que a compõem apresenta menor ocorrência de transcrições de trechos das entrevistas, com a finalidade de garantir o anonimato dos respondentes, considerando a especificidade dos temas tratados.

Para 44% das ICES pesquisadas, a maioria das proposições apresentadas pela Pró-Reitoria Administrativa são aceitas nas diversas instâncias Institucionais. Esse aspecto traduz um conjunto de conceitos internos associados, conforme os próprios gestores, ao grau de preparo dos diversos agentes internos em relação à importância dos aspectos econômicos e financeiros, bem como dos relacionados à gestão propriamente dita.

Nessas ICES, os respondentes deixaram claro que existe uma consciência de que o papel da Pró-Reitoria Administrativa é dar parecer sobre a viabilidade econômica e financeira das ações e decisões que as demais áreas necessitam tomar, o que culturalmente é respeitado, inclusive, pelos reitores ou reitoras quando estes não têm perfil de formação na área a gestão.

O elevado grau de controle exercido pela Pró-Reitoria Administrativa sobre o fluxo de gastos Institucionais impede que gastos não previstos sejam realizados em 44% das ICES participantes da pesquisa. Essas ações são apresentadas pelos respondentes como aspectos relacionados à sua forma de trabalhar e monitorar as questões financeiras que, sempre que necessário, são discutidas e reavaliadas, mediante as devidas justificativas. As demais ICES mencionaram a ocorrência eventual de gastos não previstos, sendo que, uma delas, tem como prática não honrar pagamentos não autorizados, realizando a cobrança do próprio executor da compra.

As particularidades resultantes da estrutura colegiada, mencionadas pelos gestores como geradoras de certa morosidade em muitos momentos, são contornadas por um dos gestores financeiros (11%) e as áreas a ele relacionadas através da realização de intensas negociações com os diversos componentes internos dos órgãos colegiados e dos responsáveis pela execução de gastos Institucionais.

Uma certa quantidade de energia é direcionada a essa atividade, conforme o entrevistado, mas há o entendimento de que isso faz parte do contexto da autogestão e os resultados positivos são colhidos no decorrer do tempo. Uma das ações citadas pelo gestor em questão trata de uma revisão de orçamento realizada ao final do ano de 2014, a partir de uma análise de mercado realizada que apontava para uma inversão de curva de desempenho na economia.

Após intensas negociações internas o orçamento foi revisto e o ano de 2015 foi iniciado com reduções, tendo sido essa a única Instituição entre as pesquisadas que conseguiu se antecipar à crise resultante da situação político-econômica que teve como um de seus elementos a restrição do FIES.

Em relação a esses fatos, o estudo de Stiebbe (2014) elenca a habilidade relacional e de negociação como a competência mais demandada pelos gestores universitários participantes de sua pesquisa, a qual destaca que esse tipo de atividade requer um conjunto de habilidades diferenciadas para que se possa dar conta das atividades que envolvem ensino, pesquisa e extensão com seus respectivos agentes.

Para contornar as dificuldades resultantes da diversidade de formações dos profissionais ocupantes dos diversos cargos de gestão existentes, uma das ICES (11%) adotou a prática de criar um programa interno de formação para os gestores, com vistas a profissionalizar a gestão Institucional.

Conforme o respondente, a rotatividade nos cargos e as diversas formações de seus ocupantes levam à necessidade de fornecimento de conhecimentos técnicos da área da gestão, o que inclui os conhecimentos financeiros. Com isso, resultados positivos começaram a ser observados, na medida em que gestores que antes não dominavam aspectos financeiros passaram a entender melhor os processos e considerar tais elementos em suas decisões, passando, também, a estarem mais interessados no andamento das metas estabelecidas.

A implantação de um planejamento estratégico com a vinculação do orçamento Institucional ao mesmo está sendo posta em prática por uma das ICES participantes da pesquisa (11%), com vistas à aplicação das premissas do *Balanced Scorecard* (BSC).

Conforme o gestor respondente, trata-se de um projeto cuja implantação está sendo feita de forma gradativa, mas que tem objetivo de associar as ações do planejamento financeiro e orçamentário às metas e indicadores do planejamento estratégico. Conforme o gestor, os primeiros reflexos positivos já estão sendo observados, como a otimização do processo de planejamento orçamentário e a associação dos resultados econômicos e financeiros desejados a metas específicas da Instituição.

Como forma de garantir o adequado suporte aos gestores de unidades acadêmicas, cujos ocupantes dos cargos têm prazo máximo de permanência nos mesmos, uma das ICES participantes da pesquisa (11%) estabeleceu a figura de um

gestor administrativo em cada uma de suas unidades acadêmicas responsáveis pelas áreas do conhecimento dentro da Universidade.

O referido gestor administrativo de unidade se reporta ao gestor financeiro e administrativo Institucional e tem a característica de perenidade no seu cargo. Conforme o respondente, essa medida possibilita que as demandas administrativas e financeiras sejam mais adequadamente avaliadas e tratadas, tendo em vista o perfil mais acadêmico dos gestores docentes.

A busca constante e sistemática por novos serviços resultantes da atividade acadêmica como fonte de receita foi citada por um dos respondentes da pesquisa (11%) como ação deliberadamente realizada para o atingimento de uma meta Institucional de redução da dependência das receitas provenientes de mensalidades dos alunos.

Para o gestor em questão, uma Universidade contém um conjunto muito grande de produtos que podem ser vendidos para gerar receita, partindo das atividades de ensino, pesquisa e extensão, ou ainda, pela exploração qualificada da estrutura instalada, como prédios, tecnologia, sistemas, entre outros.

Como forma de fazer frente à concorrência que atua com foco em preços baixos, duas ICES (22%) adotaram a estratégia de qualificar ainda mais seus cursos da área da saúde, os quais requerem uma estrutura que essa concorrência não possui, como forma de elevar seu número de alunos e, conseqüentemente, suas receitas.

Um dos gestores menciona que a evasão em cursos da área da saúde que passaram pela aplicação dessa política estão praticamente sem evasão. O outro gestor menciona que a ICES acabou se tornando uma referência em ensino na área da saúde na região onde está instalada, o que elevou a procura pelos estudantes.

A expansão do *stricto sensu* foi realizada por uma das ICES pesquisadas (11%) por meio da implementação de um programa de bolsas parciais com recursos Institucionais. Para o gestor entrevistado, antes a Universidade tinha um número muito menor de estudantes pagando mensalidades integrais e ocorria a ociosidade de vagas. Pela nova lógica implantada, a Instituição passou a ter mais estudantes pagando a metade dos valores, o que no valor global da receita representou um aumento que possibilitou, inclusive, a criação de novos Programas de *stricto sensu*.

A dificuldade de encaminhar cursos para a descontinuidade foi contornada por uma das ICES pesquisadas (11%) quando se estabeleceu e se formalizou

Institucionalmente um conjunto de critérios que, quando atingidos por três anos consecutivos por qualquer um dos cursos, o levam à descontinuidade.

De acordo com o Pró-Reitor entrevistado, foi empreendido um grande esforço por parte da gestão superior para estudar e validar esses critérios. Entretanto, depois que os mesmos estavam aprovados e formalizados internamente, passou a ser muito mais fácil e rápido realizar a descontinuidade de cursos considerados inviáveis, o que antes costumava ser demasiadamente moroso.

Como forma de evitar a redução de receitas em função do abandono dos estudos por parte dos estudantes, uma das Universidades pesquisadas (11%) criou um setor interno com a atribuição específica de trabalhar para evitar a evasão dos alunos.

Com a realização de ações ativas de relacionamento e acompanhamento dos acadêmicos, com direcionamento para crédito educativo, programas de bolsas ou renegociações de dívidas, o gestor entrevistado afirma que foi possível garantir a manutenção de um número significativo de estudantes que estavam prestes a evadir, garantindo uma menor redução de receitas.

A categoria **preocupações dos gestores** contém as respostas dos entrevistados em relação aos assuntos que mais lhes demandam preocupação e envolvimento no decorrer das suas atividades. Nesse sentido, 89% dos entrevistados afirma que a liquidez Institucional e a manutenção do fluxo de caixa são as suas maiores preocupações, que se traduz pela afirmação do gestor financeiro da Universidade A, que afirma que “[...] *procurar realizar o caixa, para que ele caiba dentro do nosso dia a dia, esse é o nosso grande foco.*”.

Para o gestor financeiro da Universidade D, *“o momento atual, ele requer uma preocupação grande com relação a fluxo de caixa”*, atribuindo essa dificuldade à questão econômica atual e à redução do número de alunos que vêm ocorrendo no ensino superior desde 2015. Os dados da pesquisa mostram que os gestores financeiros participantes da pesquisa estão envolvendo grande parte dos seus esforços atualmente para garantir novas fontes de recursos para honrar as obrigações financeiras, para trabalhar na redução dos custos e na renegociação de dívidas existentes.

Esses elementos são reforçados pelo fato de 44% dos entrevistados afirmarem que a redução do número de alunos que vem ocorrendo, com consequente redução da receita, também está entre suas principais preocupações. Esses fatores se somam

às preocupações relacionadas à imprevisibilidade do mercado, mencionada por um terço dos entrevistados.

Para os respondentes, a incerteza em relação à situação econômica do País e, principalmente, em relação às políticas que serão aplicadas pelo governo no que diz respeito ao financiamento aos estudantes com recursos públicos mobiliza suas preocupações e gera insegurança nas ações de planejamento que se tem a realizar para os próximos exercícios.

Para 22% dos respondentes, o comprometimento financeiro de curto prazo representa uma das principais preocupações na atualidade. Para os gestores em questão, o endividamento de curto prazo e o volume de obrigações assumidas dificulta a gestão financeira, elevando a sua despesa e gerando mais envolvimento.

Complementarmente, também para 22% dos entrevistados, a manutenção do perfil da dívida em patamares adequados às condições Institucionais também é uma das principais preocupações, conforme demonstrado na transcrição da fala de um dos respondentes, conforme segue:

[...] nós temos um perfil de dívidas, mesmo que ela seja a longo prazo, ela vai se encurtando. Então a preocupação é manter um perfil de dívidas que mantenha nossos compromissos rigorosamente em dia. O que até o presente momento está sendo atingido. Com mais captação de recursos do que a gente deseja, sim. Com custo agregado dessa captação, sim. Mas nós não temos os impostos atrasados [...]. (F).

Essa visão também se completa com a manifestação de dois respondentes (22%) de que a manutenção do pagamento de salários e tributos em dia reside entre suas preocupações, situação que coincide com o fato das mesmas já terem passado por esse tipo de dificuldade em anos anteriores, o que as leva a colocar esses elementos entre os que mais desejam evitar que ocorram.

Essas preocupações refletem aspectos relacionados à situação econômica atual e à busca de recursos realizada no mercado financeiro em função dos problemas ocorridos a partir de 2015, com a restrição macroeconômica e do acesso ao FIES, com atrasos nos repasses de recursos, e na redução de estudantes que vem ocorrendo a partir de então.

Embora o Governo Federal tenha reestabelecido a regularidade do cronograma de repasses de recursos do FIES, mesmo tendo reduzido o acesso a novas vagas, 44% dos entrevistados relatam que se preocupam com a possibilidade de ocorrerem novos atrasos nos repasses de valores. Essa questão é continuamente monitorada e

essa preocupação resulta das sérias dificuldades enfrentadas quando os atrasos já mencionados ocorreram, levando à necessidade de busca de recursos bancários e ao pagamento de juros para fazer frente às obrigações financeiras existentes.

Por fim, as afirmações dos gestores entrevistados que denotaram características ou condições que são consideradas pelos mesmos como **decorrências do modelo democrático** foram reunidas em uma categoria específica, a ser apresentada a seguir.

Como já foi dito, as Instituições Comunitárias de Ensino Superior apresentam uma série de particularidades em relação às demais e o conhecimento a respeito desses elementos pode fornecer meios de potencialização dos aspectos positivos e de melhoria nos pontos que carecem de desenvolvimento.

A pluralidade é uma das características das Instituições de Ensino Superior, o que não é diferente no âmbito de sua gestão, como já foi visto no início do presente trabalho. No universo pesquisado, o que se observa não é diferente, entretanto, em se tratando dos profissionais que atuam na área financeira, para 100% dos casos em análise, a ocupação dos cargos é feita por profissionais com experiência ou formação na área financeira.

A pluralidade também é verificada na composição das reitorias de 89% das ICES pesquisadas, as quais são compostas por profissionais de diversas áreas do conhecimento. Para a maioria dos gestores entrevistados, essa diversidade é vista como saudável, por proporcionar a visão da gestão superior sob diversos aspectos, e inerente à condição universitária, conforme defende um dos gestores:

[...] eu não estou imaginando que as pessoas que vêm de outras áreas não consigam ter um certo, eu não vou dizer domínio desses assuntos, mas um conhecimento razoável para discutir e para entender esses assuntos. Eu acho que falta, talvez, a cultura da formação nesta área. Porque eu não posso imaginar também que as pessoas que venham de outras áreas que não sejam as áreas mais voltadas à essa questão, que seria a formação em Administração, Contabilidade, talvez Engenharia, eu não posso imaginar que não ocupem cargos importantes na Instituição. Não cabe numa Instituição de ensino como a nossa se propõe, imaginar que nós não vamos ter gestores dessas outras áreas, mais humanas, da educação, da saúde. Então, eu acho que isso é comum, é natural e é necessário que aconteça. (D).

Apenas uma das ICES pesquisadas (11%) apresenta certa uniformidade em relação às formações dos ocupantes dos cargos da reitoria, sendo a maioria da área de gestão ou de ciências exatas. Nesse caso, verifica-se no discurso do entrevistado que tal fator é visto como facilitador para a realização das atividades financeiras, que

há mais facilidade de comunicação e de se obter consenso nos encaminhamentos, o que é ilustrado pela afirmação do respondente de que seus pares o entendem, sabem o que ele está falando.

Para 67% dos entrevistados, há o entendimento de que o caráter de autogestão das ICES pesquisadas deve ser mantido, mas com vistas à otimização das práticas. Complementarmente a essa ideia, 56% dos respondentes dizem que o caráter comunitário e a autogestão são vistos como aspectos de elevada complexidade. Esses fatores são demonstrados por intermédio da fala do gestor financeiro da Universidade C, que pondera os aspectos relacionados à tomada de decisão quando ocorrida em uma organização como a em que ele atua:

O fato de ser uma universidade comunitária, te obriga a dividir com os outros do grupo as aflições do momento e a validar as soluções que você está conferindo. Então, apesar de ter autonomia, como eu te disse, você acaba validando com os pares, isso é uma característica de instituição comunitária. O principal fato que seja um complicador é o que todo mundo se considera dono da instituição, desde o público interno até o público externo. Então, você não pode tomar medidas um pouco mais enérgicas em algumas situações [...]. (C).

Para 89% dos participantes da pesquisa, o aspecto democrático é visto como positivo, mas ele dificulta a aplicação de boas práticas de gestão. Conforme os entrevistados, o universo de alta participação confere as condições para o atingimento da missão das ICES, mas requer competências diferenciadas em relação aos demais tipos de organizações para que se possa dar conta disso. Isso se reforça pela afirmação por parte de 44% dos respondentes de que o aspecto político é considerado inerente à autogestão, mas que há uma tendência de profissionalização dos agentes envolvidos nesses processos.

Esses elementos demonstram que há um entendimento de que a democracia, a pluralidade e as questões relacionadas ao modelo de autogestão das ICES são importantes e necessários, porém de alta complexidade e requerem um conjunto de esforços e competências diferenciadas para que se tenha sucesso.

Em suas falas, dois gestores evidenciam essas particularidades inerentes às Comunitárias, um deles enfatizando suas especificidades, seu caráter complexo, e outro apresentando uma visão mais otimista, ressaltando a tendência de aprimoramento identificada com a aplicação da pesquisa:

[...] a questão democrática é pesada, ela permeia todas as relações, né. Num dia o sujeito está como chefe, depois ele está como subordinado, então são situações específicas numa instituição como a nossa que precisam ser consideradas, que não dá para simplesmente imaginar que ela seja uma empresa, ela é uma organização e, se ela tivesse dono, provavelmente teriam algumas decisões que seriam diferentes do que aquelas que são tomadas. (G).

A gente está se construindo, a gente está... a democracia, ou a democracia que se pretende, ela é complexa, tá, não estou dizendo que ela é ruim, eu acho que é boa. Mas ela é complexa. Então, a gente tem que construí-la de forma que consiga ser sustentável. Mas eu acho que a gente não está na fase final dessa construção, a gente está numa fase de construção. (D).

Para um terço dos respondentes, aspectos políticos internos preponderaram sobre aspectos técnicos financeiros com muita frequência, entretanto, a perspectiva apresentada por esses gestores é otimista, na medida em que percebem que existe uma tendência de diminuição desses fatores dentro das Universidades onde atuam.

Nesse mesmo sentido, 22% dos entrevistados manifestaram que muitos encaminhamentos Institucionais, nos diversos níveis hierárquicos, consideram pressupostos acadêmicos e desconsideram pressupostos financeiros. Esses aspectos também são atribuídos à natureza do formato e à cultura Institucional, a qual, na avaliação dos entrevistados, tende a se desenvolver no decorrer do tempo.

Os aspectos verificados nessa categoria coincidem com os observados no estudo de Stiebbe (2014), a qual menciona os aspectos decorrentes da gestão de uma universidade comunitária, destacando que os aspectos democráticos, conforme já mencionado, atribuem morosidade aos processos ao mesmo tempo que possibilitam a participação dos múltiplos atores Institucionais e possibilitam o atingimento de conceitos acadêmicos elevados. Da mesma forma, a pesquisadora evidencia em seu estudo a tendência e necessidade de aprimoramento desse sistema de gestão.

Na sequência, apresenta-se o Quadro 8, contendo a síntese da Dimensão 3, que trata das políticas de gestão institucional, com as subcategorias e as ocorrências com seus respectivos percentuais em reação ao total de ICES participantes do estudo, todas agrupadas em categorias.

Quadro 8 – Síntese da Dimensão 3: Políticas de gestão institucional

(continua)

Categorias	Subcategorias	ICES	Percentual de ocorrências
Dificuldades	A Instituição assume perdas financeiras para obter resultados não financeiros com muita frequência	5	56%
	A Instituição tem dificuldade de tomar decisões que diminuam significativamente os custos	2	22%
	Associação do conceito de universidade comunitária ao assistencialismo	1	11%
	Cultura Institucional dificulta as ações de redução de custos	2	22%
	Dificuldade por parte dos gestores das demais áreas em tomar decisões	2	22%
	Necessidade de reorganização da pesquisa para gerar conhecimento e receita como resultados	1	11%
	O que se ensina em termos de gestão não é aplicado em sua totalidade pela Instituição	1	11%
	Os gestores das áreas carecem de conhecimentos financeiros básicos para qualificar suas decisões	2	22%
	<i>Superávit</i> é visto como negativo, por ser associado ao lucro dentro da Instituição	2	22%
Boas práticas	A Instituição trabalha para vincular o orçamento ao planejamento com a utilização da lógica do BSC	1	11%
	A maioria das proposições da Pró-Reitora Administrativa são aceitas na Instituição	4	44%
	As áreas acadêmicas têm um gestor administrativo vinculado à Pró-reitora Administrativa	1	11%
	Busca constante de novos serviços resultantes da atividade acadêmica como fonte de receita	1	11%
	Elevado grau de controle exercido pela Pró-reitora Administrativa impede gastos não previstos	4	44%
	Expansão do <i>stricto sensu</i> viabilizada por programa de bolsas parciais com recursos Institucionais	1	11%
	Foco em qualificação de cursos da saúde como forma de fazer frente à concorrência	2	22%
	Foi criado um conjunto de critérios que determinam quando um curso deve ser descontinuado	1	11%
	Foi criado um programa de formação de gestores com vistas a profissionalizar a gestão Institucional	1	11%
	Há um setor específico para promover ações de redução da evasão dos estudantes	1	11%
	Intensas negociações são realizadas para contornar as dificuldades da estrutura colegiada	1	11%
Preocupações dos gestores	Comprometimento financeiro de curto prazo	2	22%
	Imprevisibilidade do mercado	3	33%
	Liquidez e manutenção do fluxo de caixa	8	89%
	Manutenção do perfil da dívida adequado às condições Institucionais de pagamento	2	22%

Quadro 8 – Síntese da Dimensão 3: Políticas de gestão institucional

(conclusão)

Categorias	Subcategorias	ICES	Percentual de ocorrências
Preocupações dos gestores	Manutenção do pagamento de salários e tributos em dia	2	22%
	Possibilidade de atraso nos repasses de recursos do FIES	4	44%
	Redução do número de alunos e da receita	4	44%
Decorências do modelo democrático	Aspectos políticos internos preponderam sobre aspectos técnicos financeiros com muita frequência	3	33%
	Diversidade de formações na reitoria, com gestores financeiros da área da gestão ou engenharias	8	89%
	Há o entendimento de que a autogestão deve ser mantida, com vistas à otimização das práticas	6	67%
	Muitas decisões consideram os pressupostos acadêmicos e desconsideram os financeiros	2	22%
	O aspecto democrático é visto como positivo, mas dificulta a aplicação de boas práticas de gestão	8	89%
	O aspecto político é considerado inerente à autogestão e a tendência é de profissionalização	4	44%
	O caráter comunitário e a autogestão são vistos como aspectos de elevada complexidade	5	56%
	Os cargos financeiros costumam ser ocupados por profissionais da área financeira	9	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Dimensão 4: 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 e nas suas percepções a respeito dos seus índices atuais nesse quesito, considerando as ações que costumam realizar.

Herling (et al., 2013), em seu estudo acerca da inadimplência no ensino superior, afirma que a inadimplência tem levado instituições de ensino superior a recorrerem ao mercado financeiro para a obtenção de empréstimos para fazer frente às suas obrigações.

Tal situação, conforme o autor, 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.

Em relação 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. Nesse mesmo sentido, 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.

Passando para a 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 os dados da pesquisa mostram 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 em questão, 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, com resultados aparentemente interessantes.

O grau de inadimplência declarado pelos respondentes é compatível com o nível das ações que mencionam realizar, ficando evidenciado na fala dos mesmos a clara preocupação com a manutenção dos estudantes e, ao mesmo tempo, da preservação dos recursos Institucionais pelas ações de cobrança.

A síntese da Dimensão 4, que trata da inadimplência, é apresentada no Quadro 9, o qual traz as subcategorias abordadas pelos respondentes com a informação do número de menções a cada uma delas, com o respectivo percentual de ocorrências em relação ao total de participantes a pesquisa.

Quadro 9 – Síntese da Dimensão 4: Inadimplência

Categorias	Subcategorias	ICES	Percentual de ocorrências
Estrutura e práticas	A Instituição exige fiador a partir da primeira inadimplência dos estudantes	2	22%
	A Instituição exige fiador em todos os contratos de matrículas	4	44%
	Existe uma equipe interna dedicada exclusivamente à atividade de cobrança	5	56%
Inadimplência atual	A inadimplência é controlada e considerada baixa	9	100%
	A Instituição tem um seguro próprio que cobre mensalidades atrasadas em casos especiais	1	11%
	Baixo índice de inadimplência é atribuído à exigência de fiador e às ações de cobrança que são feitas	4	44%
	Baixo índice de inadimplência é atribuído às ações de relacionamento e de cobrança que são feitas	5	56%
	Com a redução da oferta de FIES houve pequeno aumento no índice de inadimplência	1	11%

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6 Dimensão 5: Financiamento aos estudantes

A existência de programas que auxiliem o acesso dos estudantes ao ensino superior, seja por meio de financiamento parcial ou integral das mensalidades, tem reflexo direto no desempenho das universidades. O formato dos programas utilizados, os custos e os riscos associados aos mesmos também interferem nos resultados das organizações em questão.

Encontrar formas de financiamento estudantil, que sejam viáveis tanto para os estudantes quanto para as próprias ICES pode representar significativa diferença no volume de matrículas e, conseqüentemente, da receita dessas organizações. As percepções dos gestores financeiros entrevistados acerca das formas de financiamento estudantil utilizadas estão reunidas na Dimensão 5, que trata do financiamento aos estudantes.

Oliveira e Carnielli (2010) afirmam que a utilização de financiamentos para o ensino superior é uma prática comum para a maioria dos países, como forma de apoio ao desenvolvimento da sociedade e dos indivíduos por meio da educação superior, possibilitando o acesso àqueles que não têm condições de arcar com esse tipo de despesa. Os autores destacam, ainda, que esse tipo de política ajuda a assegurar a adimplência dos estudantes, contribuindo, assim, para a saúde financeira das IES.

A categoria **financiamento próprio** apresenta as informações obtidas na pesquisa que tratam dos programas de financiamento mantidos com recursos das próprias Universidades. Do universo pesquisado, 89% das ICES atualmente trabalha com financiamento mantido com recursos próprios aos estudantes. As nomenclaturas utilizadas são distintas, mas a maioria delas financia metade dos valores das mensalidades dos estudantes para restituição após a conclusão do curso. Somente uma Instituição oferece financiamento superior à metade da mensalidade, mas apenas para alguns casos com motivos considerados especiais.

Apenas uma das ICES que utiliza financiamento próprio não estabeleceu limites de vagas, tratando o crédito como pré-aprovado, como forma de atrair os estudantes. Os critérios utilizados para limitar o acesso, nesse caso, são socioeconômicos, sempre priorizando os mais carentes e trabalhando com um limite máximo de renda familiar. Conforme o gestor entrevistado, com esses parâmetros, os alunos que não estudariam se não houvesse crédito conseguem acessar e o volume de recursos destinado acaba ficando dentro do planejado.

O critério de priorizar os mais carentes, conforme a renda familiar dos estudantes, é aplicado por todas as ICES com crédito próprio. A atualização dos valores financiados costuma acompanhar, conforme os respondentes, os índices de ajuste das mensalidades. Uma das Instituições (11%) terceiriza a operacionalização do seu programa de financiamento, com uma empresa que executa a contratação, a gestão da carteira e a cobrança, recebendo um percentual pelos serviços.

Uma das ICES também menciona que costuma direcionar para o financiamento próprio os estudantes com bom desempenho acadêmico que estejam passando por dificuldades financeiras, como perda de emprego ou falecimento do responsável financeiro da família. Após uma análise do perfil desses alunos, a Instituição concede o crédito, como forma de evitar a evasão de estudantes que possam contribuir positivamente para os resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

Ainda em relação ao financiamento próprio, de acordo com os dados da pesquisa, um terço das ICES pesquisadas havia deixado de ofertar novas vagas em seus programas próprios de financiamento até 2014, tendo em vista que as condições oferecidas pelo FIES eram mais interessantes para os estudantes e para as Instituições. Com a restrição do FIES, ocorrida a partir de 2015, houve a retomada da oferta de crédito aos alunos com recursos próprios, como forma de tentar evitar a diminuição do número de matriculados.

A categoria **FIES** reúne as manifestações dos respondentes a respeito do Fundo de Financiamento Estudantil, mantido pelo Governo Federal. Em relação a esses elementos, foi possível observar que 44% das ICES pesquisadas optaram pela política de restringir a oferta de vagas pelo FIES ao valor correspondente ao montante de tributos a recolher. Cabe destacar que a forma de repasse dos recursos financiados às ICES era por intermédio de títulos da dívida pública, a serem utilizados no pagamento de tributos, sendo o valor residual recomprado pelo Governo conforme um calendário específico.

Um dos gestores analisa a decisão Institucional, que foi acompanhada por outras três Universidades, sob o ponto de vista político e da gestão financeira. Conforme o respondente, a restrição no acesso ao benefício em questão expôs menos a Instituição no momento em que os repasses de recursos foram atrasados, a partir de 2015. Entretanto, a imagem Institucional diante da medida foi, de certa forma, afetada pelos questionamentos dos estudantes, conforme relata o gestor:

Essa análise ela deve ser dividida em duas. A análise técnica: foi boa, termos sido conservadores. Análise política: foi ruim, porque muitos alunos questionaram o fato da universidade não abrir muito para o FIES, então nós sempre trabalhamos com base nos tributos que nós precisaríamos pagar, que nós precisaríamos compensar e o que eventualmente não seria pago numa eventual inadimplência, que é o que acabou acontecendo. (C).

Destaca-se que a Universidade C, do relato em análise, é a mesma que sofreu consequências negativas decorrentes dos atrasos dos repasses do FIES, conforme já apresentado na Dimensão que trata da gestão do capital de giro. Esse fator demonstra que, mesmo tendo tomado medidas para conter a representatividade do FIES no fluxo de caixa, os reflexos negativos de sua suspensão acabam sendo de difícil absorção pelas Instituições.

Para 44% das ICES participantes da pesquisa, houve alto comprometimento das receitas com recursos provenientes do FIES, devido à decisão de ofertar amplamente o financiamento na Instituição. As mesmas Universidades que mencionaram ter adotado essa política, também mencionaram que tiveram um revés resultante desse nível elevado de comprometimento das receitas.

Para essas Universidades, os atrasos ocorridos nos repasses de recursos levaram à necessidade de buscar recursos junto ao mercado financeiro para fazer frente às obrigações existentes, o que elevou a despesa financeira das mesmas e levou à necessidade de revisões orçamentárias para cortes de gastos. Dois dos entrevistados descrevem a forma como essa situação impactou em sua Instituição:

[...] a gente teve um fluxo de entrada de recursos do FIES muito fora do projetado, a gente recebeu muito tarde, atrasou todo o processo do SISFIES, que não é um processo de domínio da Instituição de Ensino, é um processo de domínio externo, do Governo, que atrasou absolutamente todos os processos, o aditamento e, portanto, a entrada de recursos. E isso, na ótica do giro, tá, é um problema muito grande, então, que nós temos. Enquanto tiver um volume expressivo de estudantes com financiamento público, o financiamento este do Governo, nós corremos o risco de ter um impacto muito grande no giro em função de variáveis que não são de domínio nosso. (D).

[...] a mudança do FIES foi tão violenta [...] nós fomos atropelados por uma legislação que aconteceu entre o natal e o final do ano. Aconteceu quando a gente estava de férias. E isso foi de um impacto gigantesco e ele consumiu todas as reservas nesse período. (F).

Para duas das ICES pesquisadas (22%) o alto número de estudantes com FIES gerou um expressivo desenvolvimento no período de 2010 a 2014. Para os mesmos entrevistados, nesse período ocorreu um processo de modernização dessas Instituições, que foi possibilitado, em grande parte, pelo amplo acesso ao financiamento. O Pró-Reitor administrativo da Universidade F afirma: “[...] nesse período a gente cresceu, estava com fluxo de caixa adequado, com expansão de investimentos”. Essa visão é complementada pelo relato de outro entrevistado:

[...] o fato é que, de 2010 a 2014, a gente teve um grande crescimento aí no volume de créditos matriculados e um crescimento na receita. Acredito que, se a gente tivesse restringido este tipo de financiamento, como outras instituições fizeram a gente não teria aquele crescimento no formato que tivemos e a capacidade de investimento que tivemos há alguns anos atrás. Então, eu acho que ele serviu como um respiro, ali, para a gente reinvestir em algumas questões importantes para o aspecto acadêmico, o imobilizado em geral, equipamentos, laboratórios, prédios [...]. Então, tudo isso foi possível a partir do aumento de receita que, muito dela, foi em função do Financiamento Estudantil. (D).

É possível notar que as decisões tomadas pelas participantes do presente estudo na definição das políticas em relação ao FIES foram de alta complexidade, tendo sido observado que todas foram, de alguma forma, afetadas pelos problemas ocorridos na dinâmica de oferta e repasses do financiamento em questão. Embora algumas ainda estejam passando por dificuldades resultantes, em grande parte, desses problemas, os relatos dão indícios de que os benefícios oferecidos pelo modelo de financiamento ofertado na época puderam ser aproveitados pelas Universidades.

O estudo de Castro (2017) acerca dos impactos resultantes das alterações feitas na legislação do FIES no final de 2014 aponta resultados semelhantes, envolvendo uma IES com alto comprometimento e, outra, com baixo comprometimento de seus recursos com o referido Programa. Entre os resultados, o pesquisador observou, da mesma forma como no presente estudo, que ambas as IES passaram por dificuldades decorrentes das restrições no Programa.

Para o autor, a importância do FIES é tão grande para a educação superior do País que mesmo as IES com baixa representatividade do benefício em suas finanças dependem significativamente do mesmo. O pesquisador refere, ainda, que as questões macroeconômicas também tiveram certa interferência nos resultados, não devendo ser ignoradas. Também cabe destacar que a pesquisa em questão evidenciou a ocorrência de um expressivo desenvolvimento das Instituições no decorrer do período de ampla oferta do financiamento.

Além do exposto, Castro (2017) também observou a ocorrência de revisões das políticas de descontos, reavaliações de processos internos, reajustes orçamentários e estruturais decorrentes das dificuldades enfrentadas a partir da vigência das novas regras.

As menções feitas pelos entrevistados em relação a outros tipos de programas de financiamento aos estudantes estão reunidas na categoria das **alternativas**. Inicialmente, cabe mencionar que 22% dos respondentes acreditam que, desde a restrição do acesso ao FIES, nenhum outro produto interessante foi desenvolvido pelos bancos como alternativa ao referido programa.

Esse fator é retratado na fala do gestor financeiro da Universidade G, que afirma que *“Outros tipos de financiamento, com instituições financeiras nós experimentamos, mas os alunos não aderiram, não tiveram um interesse muito grande.”*. É importante destacar que, do conjunto de ICES pesquisadas, somente duas (22%) manifestaram que utilizam atualmente o financiamento das mensalidades dos estudantes junto a instituições financeiras.

Dois dos entrevistados (22%) manifestaram que existe a necessidade de criação de formas de financiamento aos estudantes que sejam mais atrativas, para possibilitar um acesso mais amplo ao ensino superior. Isso se complementa com a afirmação por parte de um dos respondentes (11%) de que os bancos não costumam ser ágeis na oferta de financiamento para o ensino superior e seus custos costumam ser elevados.

Um dos entrevistados atribui o alto custo ao elevado risco relacionado a esse tipo de operação, sendo isso um impeditivo à oferta de boas condições de crédito aos estudantes pelos parceiros bancários. A descrição dessa questão dos riscos e os custos inerentes a esse tipo de operação aparece na fala de um dos gestores:

[...] obviamente que o banco, quando faz a sua análise lá, para ofertar um determinado produto, ele faz análise de risco e eu estou imaginando que o risco de ofertar financiamento estudantil para o banco seja elevado. Então, talvez a gente tenha que amadurecer ainda, mas isso é uma coisa que não acontece. (D).

Os fatores apresentados nessa categoria dão indícios de que a oferta de outras formas de financiamento aos estudantes é esperada por parte das ICES pesquisadas, sendo que os bancos são vistos como não muito ágeis no processo de criação e oferta de produtos novos com efetiva atratividade. Isso fica evidenciado pela baixa adesão das ICES do grupo pesquisado aos produtos já existentes no mercado e aos relatos de baixa procura pelos mesmos por parte dos estudantes.

A seguir, o Quadro 10 apresenta a síntese da Dimensão 5, financiamento aos estudantes, contendo a quantidade de ICES que manifestaram cada elemento apresentado, com o respectivo percentual das ocorrências em relação ao total de participantes da pesquisa, agrupadas nas já referidas categorias.

Quadro 10 – Síntese da Dimensão 5: Financiamento aos estudantes

Categorias	Subcategorias	ICES	Percentual de ocorrências
Financiamento próprio	A Instituição atualmente trabalha com financiamento próprio	8	89%
	O financiamento próprio não era usado até 2014 e voltou a ser ofertado em substituição ao FIES	3	33%
FIES	A Instituição sempre limitou a oferta de FIES ao seu volume de tributos a recolher	4	44%
	A Instituição teve alto comprometimento da receita com o FIES até 2014	4	44%
	O alto comprometimento com o FIES gerou um revés resultante das restrições de vagas e repasses	4	44%
	O alto número de alunos com FIES gerou um expressivo desenvolvimento de 2010 a 2014	2	22%
	O alto número de alunos com FIES possibilitou a modernização da Instituição de 2010 a 2014	2	22%
Alternativas	Bancos não são ágeis na oferta de financiamento e seus custos costumam ser elevados	1	11%
	Desde a restrição do FIES nenhum produto interessante foi desenvolvido pelos bancos	2	22%
	Existe a necessidade de criar formas de financiamento mais atrativas aos estudantes	2	22%
	Os altos riscos impedem os bancos de ofertarem financiamentos mais interessantes aos estudantes	1	11%

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.7 Dimensão 6: Situação institucional

A sexta dimensão do presente estudo compreende as informações que tratam da situação institucional das Universidades pesquisadas. As abordagens dos respondentes a esse respeito compreendem a situação no ano de realização das entrevistas, 2017, e os acontecimentos dos últimos cinco exercícios encerrados antes disso, ou seja, de 2012 a 2016.

Assaf Neto e Lima (2009) destacam que a instabilidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas demandam a constante atualização dos conhecimentos e do aprimoramento das técnicas de gestão e controle dos valores circulantes das organizações sob sua responsabilidade. Fazer a leitura adequada da situação organizacional pode possibilitar que as ações necessárias ao seu desenvolvimento e o atingimento de seus objetivos sejam tomadas de forma mais eficiente.

Dentro desse âmbito, a categoria do **desempenho econômico-financeiro** reúne as informações acerca do desempenho Institucional nos períodos já mencionados, conforme a percepção dos respondentes. Inicialmente, os gestores foram convidados a descreverem a situação atual das Instituições às quais estão vinculados e, apenas um deles (11%) entende a que sua Universidade está em situação que pode ser considerada excelente no quesito em questão.

Para quatro respondentes (44%), a situação Institucional atual pode ser considerada como de equilíbrio, entretanto, os mesmos entendem que não há tendência de crescimento, o que significa que ações devem ser tomadas para garantir que se retome o crescimento, conforme os entrevistados. A fala do Pró-Reitor Administrativo da Universidade C bem descreve a situação apresentada:

Hoje a Universidade está equilibrada, ela não está com sobras, mas também, com esses recursos que ela tem hoje, tanto o movimento de entrada quanto o movimento de saída de recursos, mantêm a Universidade funcionando como ela está, equilibrada. Porém, ela não tem gordura para queimar em investimentos e, se nós não investirmos, a gente começa a perder oportunidades também, né. (C).

Três dos entrevistados (33%) avaliam a situação atual de suas Instituições como preocupante, atribuindo tal conceito à questão do decréscimo da receita que está em andamento. Da mesma forma como os gestores de ICES consideradas em situação de equilíbrio, esse grupo de respondentes entende que o momento pede que ações sejam empreendidas no sentido de reter alunos, ofertar novos produtos e atrair novos estudantes para tentar reverter a curva de receita Institucional. A situação é descrita por um dos entrevistados no trecho a seguir, que ilustra a percepção relatada:

A situação atual é preocupante. Se eu fosse escolher uma única palavra, é preocupante. Porque, nós nos organizamos naqueles cinco, seis anos de expansão, a gente se organizou em função da expansão. Então a gente aumentava o número de acadêmicos, o número de matrículas e a gente aumentava a nossa estrutura de custos e despesas em função disso. Porque a gente viu nos últimos dois anos e meio, incluindo agora, o decréscimo na receita e a gente não tem a mesma capacidade, a mesma proporção de

decréscimo no custo e na despesa, portanto, preocupa bastante e tem variáveis que a gente não domina. A macroeconomia a gente não domina e se a gente continuar numa crise política e econômica no País, a gente não sabe qual é o nosso piso, né, qual é o número que a gente vai chegar de créditos matriculados num futuro próximo, e a gente não tem a mesma agilidade, então, na redução de custos, portanto, o resultado é preocupante. (D).

Uma das ICES participantes da pesquisa, que atualmente opera com *déficit* econômico é avaliada por seu gestor financeiro como estando em situação de redução gradativa do *déficit* econômico, com tendência de alcançar o equilíbrio econômico nos próximos exercícios. Essa situação resulta de um plano de reestruturação organizacional que está sendo posto em prática há alguns anos, resultante de uma grave crise vivida na Instituição.

Também em relação à situação atual, destaca-se que a Instituição em questão se encontra com patrimônio líquido negativo, situação que pretende ser contornada com a execução do já referido plano de reestruturação, o qual prevê metas de desempenho econômico-financeiro impostas por um parceiro bancário que adquiriu as dívidas Institucionais e as refinanciou.

A situação descrita pelo gestor financeiro dessa Instituição retrata uma grave crise, que os levou ao atraso do pagamento de tributos e de obrigações junto aos bancos. Com a venda das dívidas a um único banco, a Instituição passou a ter uma relação de dependência do mesmo, devendo cumprir com as metas estabelecidas, sobretudo em relação ao EBITDA, para que consiga recuperar sua situação econômico-financeira.

A situação em questão evidencia um exemplo do que foi mencionado pelos entrevistados em relação ao poder de geração de caixa desse tipo de organização, tendo em vista que uma ICES com patrimônio líquido negativo conseguiu crédito de longo prazo para sua reestruturação, mediante o aceite de um conjunto de compromissos relacionados ao seu desempenho no decorrer do contrato.

Por outro lado, é importante lembrar que, conforme descreve o entrevistado, os atrasos de compromissos bancários resultam em atribuição de mais risco ao perfil Institucional junto aos bancos, o que pode ter reflexo na precificação dos produtos bancários no futuro ou na exigência de um volume maior de garantias para as operações por ventura pleiteadas.

Em relação às dívidas tributárias, verificou-se que, além da Instituição em questão, outras duas também apresentam esse tipo de passivo, compondo um terço da amostra avaliada. Em relação a isso, observou-se que as três ICES conseguiram acessar programas de renegociação dessas dívidas e estão conseguindo cumprir com o cronograma de pagamentos.

Os mesmos gestores financeiros que mencionam esses aspectos (33%), relatam que suas ICES vêm de um período de grave crise, estando as mesmas atualmente focadas no reequilíbrio e na redução gradativa das dívidas. Em relação a esses elementos, um dos entrevistados apresenta seu ponto de vista, descrevendo a forma como esse tipo de situação acabou impactando a forma de atuação dos gestores Institucionais:

Mas eu acho que em termos econômicos e financeiros que você coloca, que é a parte de resultado e a parte de caixa, eu acho que a Instituição aprendeu, acho que essa é a palavra. Aprendeu no sofrimento, porque ninguém quer voltar a ter atraso nos salários, ninguém quer voltar a ter aquelas multas exorbitantes por atraso de impostos, ninguém quer mais isso, então nós aprendemos com isso. E todo mundo quer manter o resultado financeiro, né. Eles perguntam, 'quanto é que está, quanto é que deu?'. (G).

No que diz respeito ao endividamento bancário, apenas duas ICES (22%) entendem que seu endividamento é baixo, ao passo que cinco Instituições (56%) se consideram altamente endividadas junto aos bancos. Os fatores macroeconômicos e os relacionados às questões do FIES estão entre os motivos da atual situação de dívida das mesmas, situação que é ilustrada pela fala de um dos gestores financeiros entrevistados, conforme segue:

O endividamento, ele vem crescendo nos últimos dois anos e deve crescer em 2017. Ele vinha num grau de diminuição, 2011, 2012, 2013, 2014. Em 2015 ele cresceu significativamente, 2016 ele se manteve praticamente igual a 2015, só que num patamar elevado, e a tendência é que em 2017 ele cresça um pouquinho mais. O que é um nível, se for olhar a média das universidades gaúchas, ele não está fora da curva, ele está talvez até um pouquinho abaixo. Mas, para os nossos padrões de gestão, ele está elevado [...]. Nós somos conservadores. E isso, em geral, está angustiado muito a gestão. No geral da minha fala talvez você vá notar isso. Se fosse há dois anos atrás, provavelmente o fio condutor seriam outros investimentos. Projeção de investimentos, crescimento, expansão. Mas esses dois anos a preocupação, eu diria já três, né, dá para incluir 2017, apesar de não ter encerrado, mas já está desenhado. As variáveis que compõem, já estão todas dadas. (F).

Ainda em relação à situação recente, 44% dos respondentes mencionaram que foi necessário realizar cortes significativos de pessoal para ajustar o orçamento e garantir a sustentabilidade Institucional. Em relação a esse quesito, cabe lembrar que, conforme já foi abordado, para 89% das ICES participantes da pesquisa, esse tipo de medida não é priorizada em momentos de necessidade de cortes de gastos, sendo realizadas ações em outros tipos de custos antes disso. Essa questão dá indícios do grau de complexidade da situação vivida por essas Instituições, às quais estão aplicando medidas que demonstram ser mais extremas, na sua concepção.

No que diz respeito ao desempenho econômico-financeiro do último quinquênio, 56% das ICES pesquisadas apresentaram *superávit* econômico em todos os cinco anos e, 78%, tiveram EBITDA positivo em todo o período em questão. Dos 44% que apresentaram *déficit* econômico em algum dos cinco anos analisados, duas ICES (22%) apresentaram *déficit* econômico em até dois anos e, outras duas (22%), tiveram *déficit* econômico em todos os anos do último quinquênio.

Conforme já abordado, uma das ICES que apresentou resultados negativos em todo o último quinquênio (11%) realizou uma grande operação bancária de refinanciamento para viabilizar sua reestruturação, que está em andamento, tendo seus atrasos de compromissos bancários e tributários ocorrido nesse ínterim.

Ainda sobre o desempenho das ICES no último quinquênio, observou-se a ocorrência de EBITDA negativo para duas Instituições (22%), ocorrido no primeiro período em questão. Isso dá indícios de que as ações realizadas pelas Universidades para reverter a situação de crise têm demonstrado resultados, tendo em vista que não apresentaram mais EBITDA negativo e, conforme seus gestores, estão caminhando para a manutenção de resultados econômicos positivos constantes.

Por fim, cabe mencionar que uma das ICES avaliadas (11%) mencionou que os melhores resultados obtidos desde a sua fundação ocorreram nos quatro primeiros anos do último quinquênio. Seu gestor financeiro destaca que a Universidade conseguiu se capitalizar em função dos benefícios obtidos pelo financiamento dos alunos a juros baixos e a paralela utilização de linhas de crédito subsidiadas para grandes investimentos.

Os aspectos que, na avaliação dos entrevistados, tiveram alguma interferência no desempenho econômico-financeiro descrito pelos mesmos estão agrupados na categoria **fatores que interferiram no desempenho**, a ser apresentada a seguir. Inicialmente, cabe destacar que mais da metade dos entrevistados (56%) atribui as

dificuldades econômico-financeiras enfrentadas no final do último quinquênio, em grande parte, às restrições nos repasses e no acesso dos estudantes ao FIES.

Essa questão é destacada pelos respondentes quando mencionam, principalmente, o fato de suas ICES terem precisado buscar recursos no mercado financeiro para garantir o equilíbrio financeiro Institucional, o que resultou em elevação das despesas e levou, inclusive, à necessidade de cortes de pessoal.

Na mesma linha do que já foi abordado no presente estudo, um terço dos respondentes menciona que o crescimento obtido por suas respectivas ICES no início do último quinquênio pode ser atribuído aos benefícios da utilização do FIES. O período mencionado pelos entrevistados nesse ponto corresponde à época em que o referido financiamento apresentava-se em pleno funcionamento e possibilitando amplo acesso aos estudantes.

Por fim, cabe mencionar que, para duas Instituições (22%), os bons resultados obtidos no início do último quinquênio não podem ser atribuídos exclusivamente ao amplo acesso ao FIES mas, também, à criação de cursos novos, que acabaram por contribuir para a boa situação econômico-financeira vivenciada por suas ICES no referido período.

Os aspectos apresentados na dimensão em questão demonstram a relevância do fator financiamento aos estudantes nos resultados das Instituições participantes da pesquisa, tendo em vista o número de abordagens dos entrevistados vinculando, tanto resultados positivos quanto negativos, que foram obtidos no decorrer dos últimos anos aos acontecimentos relacionados ao FIES.

Nesse sentido, fica evidenciada a importância das fontes de financiamento aos estudantes para o andamento das atividades das Instituições Comunitárias de Ensino Superior que, mesmo em casos de baixa utilização, apresentam elementos que indicam que esse tipo de política interfere significativamente no seu número de aluno e nos seus resultados.

Na sequência, o Quadro 11 apresenta uma síntese da dimensão abordada, com as categorias e respectivas subcategorias, contendo o número de respondentes que abordou cada uma delas, com o respectivo percentual em relação ao total de participantes da pesquisa.

Quadro 11 – Síntese da Dimensão 6: Situação institucional

Categorias	Subcategorias	ICES	Percentual de ocorrências
Desempenho econômico-financeiro	A Instituição está com patrimônio líquido negativo	1	11%
	A Instituição tem dívidas tributárias	3	33%
	A Instituição vem de um período de grave crise e o foco atual é reequilíbrio e redução das dívidas	3	33%
	A situação Institucional atual é considerada de equilíbrio, mas não há crescimento	4	44%
	A situação Institucional atual é considerada excelente	1	11%
	A situação Institucional atual é considerada preocupante em razão do decréscimo de receita	3	33%
	A situação Institucional atual é de redução gradativa do déficit econômico, com tendência ao equilíbrio	1	11%
	Compromissos bancários e tributários foram atrasados no último quinquênio	1	11%
	Foi necessário realizar cortes significativos de pessoal no último ano para ajustar o orçamento	4	44%
	Foi realizada uma grande operação bancária de refinanciamento para reestruturação Institucional	1	11%
	Houve déficit econômico em até dois anos do último quinquênio	2	22%
	Houve déficit econômico em todos os anos do último quinquênio	2	22%
	Houve EBITDA negativo no início do último quinquênio	2	22%
	O endividamento bancário da Instituição é considerado baixo	2	22%
	O endividamento bancário da Instituição é considerado elevado	5	56%
	Os melhores resultados da Instituição ocorreram nos quatro primeiros anos do último quinquênio	1	11%
Fatores que interferiram no desempenho	As dificuldades enfrentadas no final do último quinquênio resultam sobretudo da restrição do FIES	5	56%
	Cursos novos também contribuíram para os bons resultados no início do último quinquênio	2	22%
	O crescimento nos primeiros anos do último quinquênio é atribuído principalmente ao FIES	3	33%

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.8 Aplicabilidade gerencial do estudo

As informações levantadas pela aplicação do presente estudo podem auxiliar, tanto os envolvidos na pesquisa quanto os dirigentes de outras Instituições, na solução de seus problemas e dificuldades gerenciais no âmbito financeiro. Em se tratando de um tipo tão específico de organização, com escassa literatura tratando de suas particularidades, novas fontes de informações gerenciais a respeito de técnicas e práticas utilizadas na gestão financeira de curto prazo podem servir de referência para novos encaminhamentos em relação a antigos problemas.

A pesquisa mostrou que, no universo pesquisado, as dificuldades de uma organização podem ser as facilidades de outra. Em um setor carente de linhas de financiamento específicas para ajudar a viabilizar os estudantes a manterem suas mensalidades em dia, com características de atual decréscimo de receita e caracterizado por complexas estruturas organizacionais, baseadas na democracia e na pluralidade, a necessidade de produção de conhecimento gerencial é algo crescente.

A aplicação da pesquisa mostrou, conforme a percepção dos respondentes, um conjunto de ICES com práticas de gestão financeira aplicadas com muito rigor e controle. Entretanto, observou-se a necessidade de melhorias no conjunto de ferramentas, sobretudo as de informática, utilizadas na realização das atividades financeiras, o que ficou evidenciado nos relatos tratando de muitos controles manuais e de múltiplos sistemas ou de planilhas eletrônicas complementares.

Nesse mesmo sentido, a pesquisa demonstra uma necessidade de melhoria nas políticas de gestão de várias das ICES pesquisadas, principalmente no que diz respeito à capacitação dos demais gestores Institucionais para que os mesmos tenham melhores condições de tomar decisões com impacto financeiro e passem a ter um perfil mais voltado à gestão, sem prejuízo de suas competências acadêmicas.

Cabe salientar, ainda, que o desenvolvimento por parte das ICES pesquisadas de fontes alternativas de financiamento aos estudantes, considerando a importância desse aspecto para a manutenção dos mesmos no ensino superior, também deve ser ponto de contínuos esforços, tendo em vista que esse elemento pode representar a melhoria em seus resultados.

Diante do exposto e do que foi evidenciado pela aplicação da pesquisa, é possível afirmar que o presente estudo tem sua aplicabilidade gerencial baseada na riqueza de informações levantadas, que poderão servir de base para gestores de IES avaliarem as práticas que vêm adotando em comparação com as que aqui foram apresentadas. Como resultado desse movimento, é possível que as boas práticas sejam validadas, mantidas e aprimoradas, assim como os pontos a melhorar sejam trabalhados com a utilização dos exemplos positivos verificados na pesquisa.

Cumprir destacar que a pesquisa em questão, por ter apresentado um conjunto de ICES com distintas características de estrutura e de desempenho, possibilita a comparação entre as práticas adotadas e a seleção pelos gestores, participantes ou não da pesquisa, daquelas que melhor contribuirão para a situação de suas respectivas organizações, cabendo, evidentemente, a adaptação às respectivas realidades e o aprimoramento, conforme o caso.

Além de produzir conhecimento acadêmico acerca da gestão financeira de curto prazo de Instituições Comunitárias de Ensino Superior, o trabalho que ora se apresenta cumpre seu papel no sentido de contribuir com a prática gerencial, na medida em que fornece informações a respeito de como solucionar problemas vivenciados pelos gestores entrevistados, como é o caso dos aspectos relacionados à gestão do capital de giro, do planejamento financeiro e do financiamento aos estudantes, por exemplo. Na medida em que se coloca em discussão e análise esse tipo de informação, possibilita-se a reflexão a respeito das práticas adotadas e, também, o aprimoramento das mesmas em situações vivenciadas nas organizações.

Produzir soluções para problemas das organizações está entre os objetivos de pesquisa de um Mestrado Profissional e o presente estudo atende a esse requisito, na medida em que alcança aos gestores que se utilizarem dessas informações um instrumento de validação de suas atuais práticas e de associação de outras novas, baseadas nos casos estudados na aplicação da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo aqui apresentado consistiu em identificar a forma como Instituições Comunitárias de Ensino Superior participantes do COMUNG realizam a sua gestão financeira de curto prazo frente ao novo cenário da educação superior.

Com base nas teorias abordadas na revisão de literatura, foram realizadas entrevistas com nove Pró-Reitores Administrativos de ICES participantes do COMUNG, para as quais se utilizou um roteiro de entrevista semiestruturado, o que possibilitou a captação de suas percepções para que o objetivo geral da pesquisa, bem como os quatro objetivos específicos que foram traçados para o cumprimento do mesmo, fossem atingidos.

De acordo com as teorias abordadas, seis dimensões de análise dos dados da pesquisa foram estabelecidas, as quais se desdobraram em categorias e subcategorias de análise, as quais emergiram da aplicação da pesquisa. As dimensões de análise da pesquisa compreendem o planejamento financeiro, a gestão do capital de giro, as fontes de financiamento do capital de giro, as políticas de gestão Institucional, as decorrências do modelo democrático, a inadimplência, o financiamento aos estudantes e a situação Institucional.

O primeiro objetivo específico consistiu em identificar e analisar as práticas de gestão financeira das ICES pesquisadas, o que foi plenamente atendido, tendo em vista que foram evidenciadas pela aplicação do presente estudo as formas de atuação das Instituições participantes em relação à gestão financeira, apresentando elementos positivos, dificuldades e pontos a desenvolver.

O segundo objetivo específico tratou da verificação de como as ICES viabilizam seu financiamento de curto prazo. O mesmo também foi atingido, na medida em que foram apresentadas as formas utilizadas pelas Instituições pesquisadas para financiar suas operações no curto prazo, também deixando evidenciadas as dificuldades, facilidades e possíveis elementos a desenvolver em relação aos casos avaliados.

A análise das políticas de financiamento estudantil utilizadas compreende o terceiro objetivo específico, que foi atingido na medida em que foram apresentadas as formas de financiamento das mensalidades utilizadas pelas ICES pesquisadas, bem como os impactos de sua utilização em suas finanças de curto prazo e suas demandas atuais em relação a esse tipo de programa.

A avaliação dos elementos geradores de inadimplência e as ações realizadas para contê-la compreende o quarto objetivo específico do presente estudo. Para o atingimento do mesmo, foi avaliado e apresentado o grau de inadimplência declarado pelos respondentes da pesquisa, bem como as práticas de controle aplicadas e a percepção dos entrevistados quanto às razões que levam à inadimplência atual.

No que diz respeito aos resultados, destaca-se um conjunto de elementos selecionados conforme sua relevância, na percepção do pesquisador, tendo em vista a amplitude de resultados identificados. A aplicação da pesquisa possibilitou a visualização de um conjunto de Instituições caracterizada pela alta complexidade de gestão, o que se constitui em um grande desafio para seus dirigentes. Aspectos como a democracia, a multiplicidade de áreas do conhecimento e os elementos decorrentes dessas particularidades, sobretudo o aspecto político, contribuem para o estabelecimento de uma estrutura altamente desafiante para seus gestores, conforme ficou evidenciado nos resultados apresentados.

O planejamento financeiro é realizado com alto grau de controle, existindo elevado grau de detalhamento nas informações, com o uso do orçamento Institucional como maior referência pela maioria das ICES pesquisadas. Os desafios nesse âmbito, residem nas dificuldades decorrentes do perfil acadêmico dos gestores das demais áreas das Universidades estudadas, bem como na diversidade de formações dos mesmos. 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.

As políticas de gestão institucional do grupo avaliado permitem, em alguns casos, a preponderância de aspectos políticos em detrimento de aspectos técnicos

financeiros nas tomadas de decisões, assumindo as ICES, muitas vezes, perdas financeiras para a obtenção de resultados não financeiros. Entretanto, os entrevistados demonstram que essa é uma característica inerente ao caráter comunitário, democrático e de priorização da qualidade acadêmica, o que se confirma pelos bons resultados nas avaliações do Ministério da Educação apresentados pelas ICES em questão.

Apesar disso, ficou destacado que existe a consciência da necessidade de aprimoramento das práticas de gestão, tendo em vista que, de acordo com os respondentes, as particularidades mencionadas dificultam a aplicação de técnicas de gestão. Cabe destacar que essas condições coincidem com os resultados de outras pesquisas, que apresentam o ambiente universitário como de difícil aplicação das boas práticas de gestão ensinadas pelas IES em sala de aula.

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.

O financiamento aos estudantes, conforme verificado na apresentação dos resultados, representa uma das principais formas de manutenção dos alunos nas ICES pesquisadas, tendo em vista que os números de matriculados diminuiram a partir da restrição de acesso ao FIES, ocorrida a partir do início de 2015.

O FIES figura entre os elementos de maior influência na situação econômico-financeira das ICES participantes do estudo nos últimos anos. O que se verificou com a aplicação da pesquisa foi que, mesmo as Instituições que optaram por uma posição mais conservadora nos anos de ampla oferta do financiamento pelo Governo Federal, optando por restringirem seu acesso para minimizar sua dependência do mesmo, sentiram efeitos negativos resultantes da restrição ao acesso do financiamento e dos atrasos dos repasses de recursos que ocorreram.

Essas dificuldades foram evidenciadas por estudos envolvendo IES que se utilizaram do FIES e apresentaram, independente do grau de comprometimento com o mesmo, dificuldades financeiras decorrentes das já referidas restrições, conforme apresentado no decorrer do presente trabalho.

As ICES que declararam ter se comprometido em grande volume com o FIES apresentaram dificuldades ainda mais severas, entretanto, conforme resultados da pesquisa, as mesmas puderam vivenciar expressivo desenvolvimento e renovação de sua estrutura em função dos altos volumes de recursos a que tiveram acesso em decorrência da utilização do financiamento.

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.

Tendo em vista a relevância desse tipo de IES para a sociedade, bem como as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação, as condições atuais do ensino superior público, bem como os resultados até então obtidos pelas ICES com a utilização de crédito próprio e bancário para financiamento das mensalidades dos estudantes, é possível dizer que uma revisão nas políticas de financiamento com recursos públicos se faz necessária, para que se possa alavancar novamente o número de estudantes no ensino superior. Cumpre destacar que as ICES pesquisadas, conforme os respondentes, contribuem de forma relevante para o desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas.

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.

5.1 Limitações da pesquisa e sugestões

Inicialmente, é importante destacar que as discussões teóricas e comparações com resultados de outras pesquisas levou em consideração a literatura disponível, conforme termos de pesquisa já apresentados no capítulo que trata da revisão de literatura. Deve-se levar em consideração que as restrições de referencial teórico constituem-se como limitadores do presente estudo.

Além do exposto, os limites do presente estudo também são constituídos por elementos como a complexidade associada à gestão das ICES, tendo em vista que esse elemento dificulta o processo de avaliação das informações, de comparação entre os casos estudados e, até mesmo de obtenção dos dados. Soma-se a isso a complexidade inerente à gestão financeira de curto prazo, a qual está relacionada a muitas áreas organizacionais. Por fim, destaca-se que os dados obtidos levam em consideração a percepção dos entrevistados, o que pode representar a possibilidade de existência de algum viés por parte dos respondentes.

Como sugestões para estudos futuros, apresenta-se a possibilidade de realização de pesquisa semelhante envolvendo todas as ICES participantes do COMUNG, a fim de se obter um panorama das práticas financeiras de curto prazo de todas as ICES que compõem o grupo.

Além do exposto, pesquisas futuras também podem abordar a comparação entre as ICES ora estudadas e as de outras regiões do País, como o Estado de Santa Catarina, que possui um número significativo de Instituições congêneres que poderiam ser analisadas.

REFERÊNCIAS

ANTONELLI, R. A. Conhecendo o Business Intelligence (BI). **Revista Eletrônica da TECAP – Tecnologia e Contabilidade em Pesquisa**, v. 3, p. 79–85, 2009.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS. **Associação brasileira das universidades comunitárias**. Apresenta informações gerais sobre a associação. Disponível em: <<http://www.abruc.org.br/>>. Acesso em: 2 out. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1ª ed. Lisboa: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Lei 12.881, de 12 de novembro de 2013**. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das instituições comunitárias de educação superior - ICES, disciplina o termo de parceria e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm>. Acesso em: 2 out. 2016.

_____. **Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 30 set. 2016.

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

CASTRO, J. L. DE C. **A nova regulamentação do fundo de financiamento estudantil e seu impacto na gestão estratégica de crescimento das instituições de ensino superior privadas**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2017.

CONSÓRCIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS. **COMUNG mobiliza sociedade para a aprovação de Projeto de Lei que destina recursos ao FIES**. Apresenta notícia sobre o COMUNG Disponível em: <<http://www.comung.org.br/artigos/exibir/comung-mobiliza-sociedade-para-a-aprovacao-de-projeto-de-lei>>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. **Sobre o COMUNG**. Apresenta informações gerais sobre o COMUNG. Disponível em: <<http://www.comung.org.br/sobre/exibir/comung>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

DIAS, T. F. **Gestão financeira do capital de giro: um estudo exploratório em empresas supermercadistas do Vale dos Sinos - RS/Brasil**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2012.

DITTADI, J. R. **Práticas de controladoria adotadas no processo de gestão de**

instituições de ensino superior estabelecidas no Estado de Santa Catarina. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

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.

HOPER EDUCAÇÃO. **Desafios para a gestão educacional 2016.** Foz do Iguaçu: [s.n.].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior 2016 - Notas estatísticas.** Apresenta informações sobre o Censo da Educação Superior de 2016. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2018.

_____. **Indicadores de Qualidade - INEP Conceitos e pontuação.** Apresenta informações sobre os indicadores de qualidade do INEP. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/indicadores-de-qualidade>>. Acesso em: 1 fev. 2018.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento:** aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO, V. DE C. **O planejamento estratégico como instrumento de gestão em instituições comunitárias de ensino superior.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2015.

MATIAS, A. B. (COORD.). **Finanças corporativas de curto prazo:** a gestão do valor do capital de giro. v. 1. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **FIES - Programa de financiamento estudantil.** Apresenta informações gerais sobre o FIES. Disponível em: <<http://sisfiesportal.mec.gov.br/?pagina=faq>>. Acesso em: 14 fev. 2018a.

_____. **PNE em movimento.** Apresenta informações gerais sobre o Plano Nacional de Educação. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/>>. Acesso em: 13 fev. 2018b.

_____. **PNE em movimento - situação das metas e planos.** Apresenta informações gerais sobre a situação das metas e planos do PNE. Disponível em: <<http://simec.mec.gov.br/pde/graficopne.php>>. Acesso em: 13 fev. 2018c.

_____. **PROUNI - O Programa.** Apresenta informações gerais sobre o PROUNI. Disponível em: <<http://prouniportal.mec.gov.br/o-programa>>. Acesso em: 14 fev. 2018d.

NICOLA, R. de C. F. **Evasão e retenção de acadêmicos na graduação em ensino superiores presencial: o caso da URI campus Santiago.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2017.

OLIVEIRA, Z. DOS R. B. B. DE; CARNIELLI, B. L. Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES): visão dos estudantes. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 7, p. 35–40, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Thomson, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

ROTH, L. et al. A estrutura do ensino superior no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 3, p. 111–126, 2013.

SANTOS, M. V. DOS. **Práticas de controladoria adotadas na gestão de instituições privadas de ensino superior no Estado do Rio Grande do Sul.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

SOUZA, A. B. DE. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2014.

STIEBBE, V. A. L. **Recursos estratégicos e competências essenciais em uma instituição de ensino superior.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2014.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PELOTAS. **Vestibular - UCPEL**. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<http://vestibular.ucpel.edu.br>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL. **UCS - Financiamento**. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<https://www.ucs.br/site/financiamento/>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA. **Vestibular - Unicruz**. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<https://home.unicruz.edu.br/vestibular/>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO. **Portal UPF - Universidade de Passo Fundo**. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<http://www.upf.br/>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Financiamentos - Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC**. Apresenta informações sobre os financiamentos ofertados pela instituição. Disponível em: <<https://www.unisc.br/pt/processo-seletivo/bolsas-e-financiamentos/financiamentos>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL; AGNES, C.; HELFER, I.; HAAS, H. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 10. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2017.

UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI. **Univates - Financiamentos**. Apresenta informações sobre os financiamentos ofertados pela instituição. Disponível em: <<http://www.univates.br/espaco-academico/financiamentos>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

UNIVERSIDADE LA SALLE. **La Salle - Financiamentos**. Apresenta informações sobre os financiamentos ofertados pela instituição. Disponível em: <<http://unilasalle.edu.br/canoas/financiamentos/>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Financiamentos - Unijuí**. Apresenta informações sobre os financiamentos ofertados pela instituição. Disponível em: <<http://www.unijui.edu.br/estude/graduacao/bolsas/financiamentos>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES. **Bolsas e Financiamentos - URI Erechim**. Apresenta informações sobre as bolsas e financiamentos ofertados pela instituição. Disponível em: <http://www.uricer.edu.br/site/informacao.php?id_sec=48>. Acesso em 14 fev. 2018.

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

ZDANOWICZ, J. E. **Finanças aplicadas para empresas de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO EM INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO SUL

- 1)** Como é realizado o planejamento financeiro da IES na qual você atua?
 - a)** De que forma é feito o orçamento anual da IES e como as ações previstas são executadas?
 - b)** Como o processo é organizado, quais as ferramentas e fontes de informações?
 - c)** Quais são as políticas Institucionais quanto à gestão financeira?
- 2)** Quais as ferramentas, sistemas e métodos utilizados para acompanhamento, controle e análise o fluxo de caixa Institucional?
- 3)** Como gestor financeiro, com o que você mais se preocupa na gestão financeira de curto prazo da IES?
- 4)** Houve alguma mudança de política de gestão financeira de curto prazo da IES nos últimos anos?
- 5)** Como é feita a gestão do capital de giro?
 - a)** De que forma é realizada e quais são as políticas Institucionais existentes para garantir um bom desempenho na gestão desses ativos?
 - b)** De que forma é gerido cada tipo de ativo?
 - c)** Quais são as políticas Institucionais quanto ao uso dos prazos de fornecedores e aos serviços bancários?
- 6)** Quais as fontes utilizadas pela Instituição para o financiamento do capital de giro, quando necessário?
- 7)** Quais as principais dificuldades percebidas na gestão financeira da IES?
- 8)** Quais as medidas utilizadas para controlar a inadimplência?
- 9)** Qual é a diretriz Institucional quanto ao financiamento dos alunos?
- 10)** Existe algum aspecto visto nas organizações empresariais que poderia ser utilizado para uma gestão financeira mais eficiente e eficaz na sua IES?
- 11)** Com que frequência a IES assume perdas financeiras para obter outros tipos de resultados que não sejam financeiros?

- 12)** Quais as práticas adotadas pela IES que, na sua avaliação, mais contribuem para a manutenção dos níveis adequados de liquidez e de eficiência financeira?
- 13)** Tirando fatores externos (como FIES e a crise) quais os fatores internos você entende que podem ser alterados para melhorar os resultados financeiros?
- 14)** Qual é a sua avaliação sobre os resultados financeiros e econômicos dos últimos 5 anos da IES onde você atua?
- 15)** Como você descreveria a situação econômica e financeira atual da IES na qual você atua?

APÊNDICE B – Questionário para caracterização dos respondentes e ICES

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO EM INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO SUL					
Dados da ICES - Quadro a ser preenchido pelo gestor financeiro	Resposta da ICES				
Nome da Instituição:					
Nome do entrevistado:					
Cargo que ocupa na Instituição:					
Há quanto tempo o gestor ocupa o atual cargo?					
Qual o tempo de experiência do gestor na área financeira?					
Antes de ocupar a posição de gestor financeiro desta ICES, existia alguma experiência na função em outra organização? Qual ou quais?					
Número de alunos em 2017, em todas as modalidades:					
Como foi a evolução do número de alunos da graduação nos últimos 5 anos?	2012	2013	2014	2015	2016
Número de funcionários técnicos administrativos:					
Número de docentes:					
Percentual de docentes com mestrado:					
Percentual de docentes com doutorado:					
Conceito Institucional:					
Índice Geral de Cursos:					
Quantos cursos são ofertados em cada nível de ensino?	Graduação	<i>Lato Sensu</i>	<i>Stricto Sensu</i>		

APÊNDICE C – Ofício de apresentação da pesquisa



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Santa Cruz do Sul, 2 de agosto de 2017.

Prezado(a) Senhor(a),

É com satisfação que apresentamos o mestrando **Julian Israel Lima**, matriculado no Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Sua Dissertação, intitulada “**GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO EM INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO SUL**”, tem como objetivo geral identificar a forma como Instituições Comunitárias de Ensino Superior participantes do COMUNG – Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas realizam sua gestão financeira de curto prazo frente ao novo cenário na educação superior.

A pesquisa abrange a área de Gestão de Negócios, vinculada à linha de pesquisa de Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, junto ao Programa de Mestrado, sendo desenvolvida por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com o gestor financeiro das Instituições de Ensino. As informações obtidas serão analisadas em conjunto com as obtidas de outras ICES, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante.

Agradecemos antecipadamente a sua acolhida e colocamo-nos à sua disposição para eventuais esclarecimentos.

Sem mais para o momento, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

Julian Israel Lima
Mestrando

Prof. Jaime Laufer
Orientador