

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

THIAGO FLÁVIO DE SOUZA

**NEGOCIAÇÃO DA INADIMPLÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES
CONFSSIONAL DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

PIRACICABA

2010

THIAGO FLÁVIO DE SOUZA

**NEGOCIAÇÃO DA INADIMPLÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES
CONFESSIONAL DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:

Estudos Organizacionais e de Negócios

Orientador: Profa. Dra. Silvia Helena
Carvalho Ramos Valladão de Camargo

PIRACICABA

2010

THIAGO FLÁVIO DE SOUZA

**NEGOCIAÇÃO DA INADIMPLÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES
CONFSSIONAL DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração

Campos de conhecimento:
Estudos Organizacionais e de Negócios

Data de aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Silvia H. C. R. V. de Camargo
(Faculdade de Gestão e Negócios -
Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof^a. Dr^a. Lesley C. do L. Attadia Galli
(Faculdade de Gestão e Negócios -
Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof. Dr. Alfredo José Machado Neto
(Centro Universitário de Franca – UNI-
FACEF)

*À minha família, que sem perceber
sempre me deu suporte nas caminhadas mais difíceis.*

AGRADECIMENTOS

A **DEUS**, pelo dom da vida e da sabedoria e por possibilitar a realização deste curso.

À minha orientadora **Prof^ª. Dr^ª. Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo**, que tornou possível a realização deste trabalho, incentivando e acreditando em meu potencial.

A todos os professores do programa, no qual tive a oportunidade de enriquecer o conhecimento, por meio das aulas e debates: **Prof. Dr. Mário, Prof^ª. Dr^ª. Lesley, Prof^ª. Dr^ª. Valéria, Prof^ª. Dr^ª. Dalila, Prof^ª. Dr^ª. Eliciane e Prof. Dr. Arsênio**, em especial o **Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani** que coordenou o curso com brilhantismo, apoiando o desenvolvimento dos futuros Mestres Profissionais em Administração da UNIMEP.

Aos amigos que conheci e com os quais pude contar durante esses dois anos: **Bruno, Franco, Fernanda, Marcelo, Ana, Silvana, Carlos, José Arnaldo, Carol e Iná**.

Às grandes amigas que fiz na UNIMEP: **Dulce, Maria Inês e Rosa** que proporcionaram muitos momentos de felicidade e troca de experiências.

À minha querida e amada **MÃE**, que desde o princípio sonhou e desejou esse momento tão importante da minha vida, oferecendo todo seu apoio com muito amor e carinho.

Ao meu querido e fiel **PAI** (*in memoriam*), por estar sempre ao meu lado iluminando os caminhos que trilho e orientando os meus sonhos.

Ao meu **PAI e AMIGO Joel**, que da sua maneira soube mostrar desde cedo os valores da vida, ensinando-me a vencer todos os obstáculos e desafios existentes.

À minha **Namorada Simone**, um anjo escolhido e enviado por DEUS, para apoiar mais essa etapa, sendo compreensiva durante os momentos de ausência, e motivadora na conquista de mais este projeto.

Ao **Mestre Arnaldo Ernest Sugshi**, que mesmo de longe mostrou-se amigo de todas as horas. Obrigado por tudo.

Ao **Padre Paulo Fernando Vendrame**, que apoiou meu mestrado, possibilitando a busca pelo conhecimento e maior qualificação profissional.

Ao meu amigo de viagem e de mestrado **Mestre Herivelton Breitenbach**, que nas idas e vindas à Piracicaba apoiou e incentivou a realização de mais este ideal.

A **todos**, que de alguma forma, contribuíram para a construção deste trabalho.

“Sinto-me responsável por todos aqueles que eu cativei, ou que me cativaram. Isso é fácil? Não. Por vezes deixo de cuidar bem de cada um, com carinho e atenção que merecem. Mas cada amigo é para mim algo inestimável. É a grande oportunidade de aprender e de crescer como pessoa. Há pessoas que são um equívoco, que talvez eu não soubesse cativar, ou que talvez eu reconhecesse nelas as minhas fraquezas e defeitos, e sendo assim eu descartei, deixei de lado de uma vez. Outras o tempo e espaço separaram, mas são como o trigo para mim, uma simples recordação me remete aos bons momentos juntos. Eu amo todos que me cercam. Gostaria que todos soubessem, caso eu não tenha dito. As palavras, às vezes ficam travadas em nossa garganta, simplesmente não saem. Mas quando me encontrar saiba que é com um grande abraço que retribuirei tua amizade”.

*O Pequeno Príncipe e a Raposa
Antoine de Saint-Exupéry*

RESUMO

A negociação representa basicamente para as Instituições de Ensino Superior (IES) uma ferramenta no controle da inadimplência, que facilita o acordo de pendências existentes pelo não pagamento das parcelas escolares. Nesse sentido, o objetivo central desse estudo está em analisar criticamente o processo de negociação da inadimplência de uma IES confessional a partir da percepção dos negociadores e dos alunos. Este trabalho foi realizado em uma IES localizada no interior do Estado de São Paulo. A IES participante da pesquisa foi estudada por meio de dois grupos, sendo o grupo 1 formado pelos acadêmicos do curso de Administração e o grupo 2 por seus negociadores. Assim, foi desenvolvido um estudo de caso de caráter qualitativo e quantitativo de teor descritivo e exploratório, onde optou-se pela coleta de dados em duas etapas, sendo a primeira por meio da aplicação de questionário a 381 acadêmicos (quantitativa) e a segunda por meio de entrevista com os 6 negociadores da IES (qualitativa). As dificuldades mostraram-se presentes principalmente no processo de negociação entre a IES e o inadimplente, pois alguns fatores, como a baixa autonomia dos negociadores, favoreceram a identificação de maior lentidão nas negociações, prejudicando a eficiência dos acordos. Contudo, de acordo com a presente pesquisa, propostas envolvendo práticas de cobranças e acompanhamento do inadimplente tende a minimizar as dificuldades evidenciadas pelos negociadores, motivando a contenção dos níveis de inadimplência.

Palavras chave: Negociação, inadimplência, Instituição de Ensino Superior (IES).

ABSTRACT

The deal is basically for Higher Education Institutions (HEI) a tool to control the default, which facilitates the agreement of existing disputes through non-payment of installments school. Thus, the central objective of this study is to examine critically the process of negotiating the delinquency of a confessional IES from the perception of traders and students. This work was carried out in a club located within the State of São Paulo. The IES research participant was studied by two groups, one group formed by the students of management and group 2 by their negotiators. Thus, we developed a case study of qualitative and quantitative content of descriptive and exploratory, where we chose to collect data in two phases, the first by a questionnaire to 381 students (quantitative) and the second through interviews with the six negotiators IES (qualitative). The difficulties were present mainly in the negotiation process between the IES and in default, because some factors, such as low autonomy of the negotiators, have favored the identification of more slowly in the negotiations, hampering the efficiency of the agreements. However, according to the present research proposals involving collection practices and monitoring of delinquent tends to minimize the difficulties highlighted by the negotiators, prompting the containment levels of default.

Keywords: Negotiation, default, Higher Education Institution (HEI).

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Definição do termo negociação (em ordem cronológica)	34
Quadro 2. Estratégias de negociação	39
Quadro 3. Habilidades de negociação	47
Quadro 4. Características da abordagem distributiva e integrativa	51
Quadro 5. Variáveis do Grupo 1.....	73
Quadro 6. Variáveis do Grupo 2.....	73
Quadro 7. Roteiro de análise da pesquisa.....	74
Quadro 8. Descrição do processo de negociação com os inadimplentes da IES	92
Quadro 9. Críticas evidenciadas no processo de negociação.....	94
Quadro 10. Identificação de planejamento no processo de negociação	95
Quadro 11. Negociadores selecionados para a pesquisa	97
Quadro 12. A importância do negociador no processo de negociação com o inadimplente	99
Quadro 13. Estratégias de negociação adotadas pelos negociadores.....	100
Quadro 14. Objetivos da IES nas negociações	101
Quadro 15. Abordagem adotada pelos negociadores da IES.....	102
Quadro 16. Fatores que favorecem a expressão da inadimplência	104
Quadro 17. Ações para a IES minimizar a inadimplência.....	105
Quadro 18. Média das negociações cumpridas.....	106
Quadro 19. Planos desenvolvidos pela IES para minimizar os impactos da inadimplência.	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Evolução do número de instituições na categoria administrativa: 1998 – 2008...	17
Tabela 2. Evolução do número de vagas na graduação presencial: 1998 – 2008.....	19
Tabela 3. Evolução do número de ingressos na graduação presencial: 1998 – 2008	20
Tabela 4. Evolução do número de vagas ociosas na graduação presencial: 1998 – 2008	21
Tabela 5. Causas da Inadimplência	58
Tabela 6. Evolução da inadimplência total nas IES do Estado de São Paulo 1999 – 2008..	62
Tabela 7. Causas da Inadimplência na IES estudada.....	86

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Estrutura da Educação Escolar Brasileira	19
Figura 2. Estrutura do trabalho	28
Figura 3. Quatro etapas do processo de negociação	40
Figura 4. Componentes do processo de negociação	43
Figura 5. Modelo estratégico para tomada de decisão em uma abordagem cooperativa	54
Figura 6. Características do processo de negociação entre a IES e o inadimplente	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Índice de inadimplência anual da IES estudada 1998 – 2009	27
Gráfico 2. Evolução do número de vagas ofertadas pelo curso de Administração.....	78
Gráfico 3. Evolução dos ingressos (vestibular) no curso de Administração	80
Gráfico 4. Evolução das vagas ociosas do curso de Administração.....	81
Gráfico 5. Evolução das matrículas de todas as séries do curso de Administração.....	82
Gráfico 6. Evolução do número de concluintes do curso de Administração.....	83
Gráfico 7. Evolução do número de desistentes do curso de Administração.....	84

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACSP	Associação Comercial de São Paulo
CDC	Código de Defesa do Consumidor
EGESTA	Revista Eletrônica de Gestão de Negócios
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
IDEC	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei das Diretrizes e Bases
MP	Medida Provisória
SEMESP	Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo
SIMPEP	Simpósio de Engenharia da Produção
USP	Universidade de São Paulo
UNI-FACEF	Centro Universitário de Franca

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Justificativa da Pesquisa	23
1.2	Objetivos do Estudo	26
1.2.1	Objetivo Geral	26
1.2.2	Objetivos Específicos	26
1.3	Contribuições do Estudo.....	27
1.4	Estrutura do Trabalho	28
2	NEGOCIAÇÃO	29
2.1	Conceito.....	29
2.2	O Planejamento da Negociação.....	35
2.3	O Processo de Negociação	39
3	O NEGOCIADOR.....	45
3.1	Características do negociador.....	45
3.2	Características do negociador do setor educacional	49
3.3	Tipos de Abordagem do Negociador.....	50
3.4	A abordagem utilizada pelo negociador do setor educacional	52
4	A INADIMPLÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	57
4.1	A Inadimplência	57
4.1.1	A Inadimplência Educacional.....	59
4.2	Cenário da Inadimplência Educacional	61
4.3	A Legislação Educacional	63
4.3.1	Código de Defesa do Consumidor – CDC.....	63
4.3.2	Lei nº 9.870, de 23 de dezembro de 1999.....	64

4.3.3	Medida Provisória nº 2091-16 de 25 de janeiro de 2001.....	66
5	METODOLOGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA	68
5.1	Metodologia da Pesquisa.....	68
5.2	Amostra e Participantes da Pesquisa	70
5.3	Técnicas e Coletas de Dados	71
5.4	Apresentação e Análise dos Dados.....	72
6	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
6.1	Reflexões sobre o cenário da IES estudada 1998-2010.....	75
6.1.1	Evolução das vagas ofertadas pelo curso de Administração	77
6.1.2	Evolução dos ingressos no curso de Administração por vestibular.....	79
6.1.3	Evolução das vagas ociosas no curso de Administração	80
6.1.4	Evolução das matrículas no curso de Administração	81
6.1.5	Evolução do número de concluintes no curso de Administração	82
6.1.6	Evolução do número de desistentes no curso de Administração.....	84
6.2	As causas de inadimplência evidenciadas no curso de Administração	85
6.3	O processo de negociação com os inadimplentes da IES	91
6.3.1	Os aspectos críticos existentes no processo de negociação	93
6.4	Negociadores da IES e as regras para negociação.....	96
6.5	Estratégia de negociação adotada pelos negociadores da IES.....	99
6.6	A abordagem utilizada pelos negociadores da IES e suas características	101
6.7	Ações para a redução dos níveis de inadimplência da IES estudada.....	103
7	CONCLUSÃO.....	109
7.1	Considerações Finais	109
7.2	Limitações do estudo	113
7.2	Sugestões para futuros estudos	113

REFERÊNCIAS 115

ANEXOS 123

1 INTRODUÇÃO

Abordar o cenário nacional atual das instituições de ensino superior (IES) é essencial para que se identifique em qual contexto socioeconômico este setor está inserido, pois as questões ligadas às características do ambiente influenciam diretamente na gestão e, conseqüentemente, nas decisões a serem tomadas pelos dirigentes das instituições educacionais.

O Censo da Educação Superior, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), tornou-se referência para a obtenção de dados detalhados sobre a situação atual e as grandes tendências do setor educacional.

Sendo assim, de acordo com o Censo da Educação Superior de 2008 (2010), houve uma desaceleração no aumento de IES até o ano de 2007, onde em 2008, pela primeira vez desde 1997, o número de IES diminuiu principalmente no tocante às faculdades federais. Essa redução no número de IES pode ser esclarecida pela integração de instituições, as fusões e compras ocorridas nos últimos anos. Na pesquisa, a única parte do país onde se registrou crescimento no número de IES foi a região Nordeste, com 10 instituições a mais que no ano de 2007. Na tabela 1 encontra-se descrita a evolução do número de instituições no Brasil durante o período de 1998 a 2008.

Tabela 1. Evolução do número de instituições na categoria administrativa (Brasil) 1998 - 2008

Ano	Pública					Privada	%Δ	Total de IES	%Δ
	Federais	Estaduais	Municipais	Total	%Δ				
1998	57	74	78	209	..	764	..	973	..
1999	60	72	60	192	-8,2	905	18,5	1.097	12,7
2000	61	61	54	176	-8,3	1.004	10,9	1.180	7,6
2001	67	63	53	183	4,0	1.208	20,3	1.391	17,9
2002	73	65	57	195	6,6	1.442	19,4	1.637	17,7
2003	83	65	59	207	6,2	1.652	14,6	1.859	13,6
2004	87	75	62	224	8,2	1.789	8,3	2.013	8,3
2005	97	75	59	231	3,1	1.934	8,1	2.165	7,6
2006	105	83	60	248	7,4	2.022	4,6	2.270	4,8
2007	106	82	61	249	0,4	2.032	0,5	2.281	0,5
2008	93	82	61	236	-5,2	2.016	-0,8	2.252	-1,3

Fontes: Elaborado pelo autor com base nos dados do Censo da Educação Superior 2008 e INEP Sinopses Estatísticas da Educação Superior de 1998-2008.

Apesar dessa desaceleração do número de IES, assim como em 2007, não houve repercussão na oferta de vagas, de ingressos, matrículas e concluintes, registrando assim um crescimento

em relação ao ano de 2007. Já na classificação das IES por categoria administrativa, observa-se como as instituições privadas são de extrema importância para o desenvolvimento da educação superior no país, onde 90% destas são privadas e 10% são instituições públicas, divididas entre federais (4,1%), estaduais (3,2%) e municipais (2,7%).

No tocante à classificação das IES, a Lei das Diretrizes e Bases (LDB) Lei nº 9.394/96, traz o seguinte texto apresentando as classes de cada organização:

Art. 19 – As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas:

I – públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;

II – privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art. 20 – As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I – particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

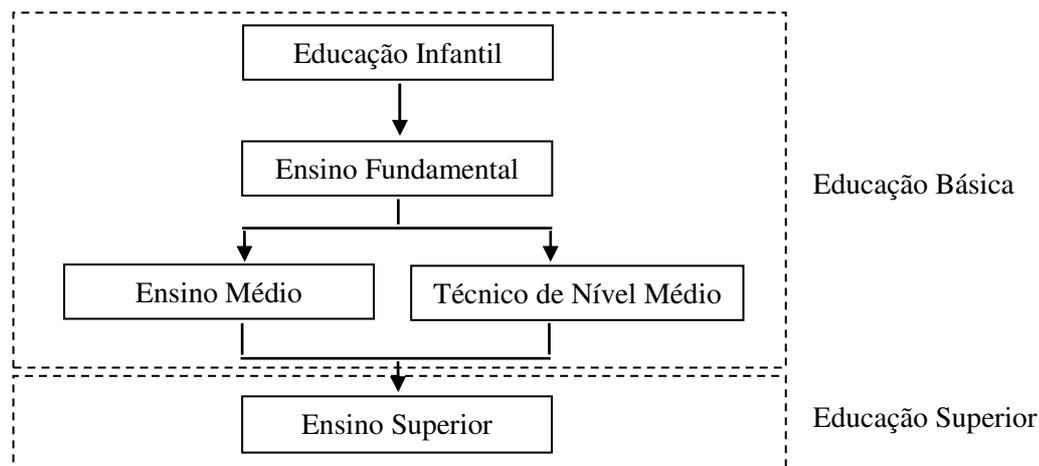
II – comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III – confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideológica específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV – filantrópicas, na forma da lei.

Nesse sentido, as instituições confessionais são constituídas na forma do Direito Privado, sendo mantidas com recursos financeiros próprios e, naturalmente, seus serviços prestados são remunerados com o intuito da obtenção de recursos que possibilitem remunerar o investimento e manter suas instalações. Para Freitas Filho (2008), as IES confessionais são instituições privadas de ensino superior sem fins lucrativos, constituídas por motivação confessional ou ideológica, constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas.

Tratando essa classificação de forma ilustrativa, Kinal (2008) descreve a educação escolar brasileira composta por dois níveis: a educação básica e a educação superior, conforme apresentado na figura 1, sendo que o presente estudo se refere a uma IES que compõe o nível de educação superior.

Figura 1. Estrutura da Educação Escolar Brasileira

Fonte: Kinal (2008, p. 25)

O número de vagas ofertadas por processos seletivos na graduação presencial foi de 2.985.137 em todo o Brasil no ano de 2008, correspondendo a um aumento de 161.195 (5,7%) em relação ao ano anterior. A maior parcela desse crescimento deve-se às instituições federais que registraram o incremento de 14.462 novas vagas em relação a 2007, o equivalente a 9,3%, conforme mostra a tabela 2 abaixo.

Tabela 2. Evolução do número de vagas na graduação presencial (Brasil) 1998 - 2008

Ano	Pública					Privada	%Δ	Total de vagas	%Δ
	Federais	Estaduais	Municipais	Total	%Δ				
1998	90.788	70.670	44.267	205.752	..	570.306	..	776.031	..
1999	99.973	85.488	33.128	218.589	6,2	675.801	18,5	894.390	15,3
2000	120.486	96.179	28.967	245.632	12,4	970.655	43,6	1.216.287	36,0
2001	123.531	101.805	31.162	256.498	4,4	1.151.994	18,7	1.408.492	15,8
2002	124.196	132.270	38.888	295.354	15,1	1.477.733	29,4	1.773.087	25,9
2003	121.455	111.863	47.895	281.213	-4,8	1.721.520	16,5	2.002.733	13,0
2004	123.959	131.675	52.858	308.492	9,7	2.011.929	16,9	2.320.421	15,9
2005	127.334	128.948	57.086	313.368	1,6	2.122.619	5,5	2.435.987	5,0
2006	144.445	125.871	60.789	331.105	5,7	2.298.493	8,3	2.629.598	7,9
2007	155.040	113.731	60.489	329.260	-0,6	2.494.682	8,5	2.823.942	7,4
2008	169.502	116.285	58.251	344.038	4,5	2.641.099	5,9	2.985.137	5,7

Fontes: Elaborado pelo autor com base nos dados do Censo da Educação Superior 2008 e INEP Sinopses Estatísticas da Educação Superior de 1998-2008.

Mesmo registrando uma desaceleração do aumento das vagas ofertadas na graduação presencial das IES particulares nos últimos dois anos, seu crescimento é superior ao nível nacionalmente apresentado, sendo perceptivo e importante dentro do setor educacional. Observando essa evolução e partindo da consideração de suas três organizações acadêmicas, o destaque está nos centros universitários, apresentando um incremento de 9% nas vagas.

Partindo para a sequência verificada no crescimento do setor educacional nos últimos anos, o Censo da Educação Superior de 2008 registrou o ingresso de 1.505.819 novos alunos. As IES privadas foram responsáveis por 79,6% desses ingressos. Entre as IES públicas, observa-se uma diminuição de 10,4% no número de ingressos das instituições municipais. Contudo, as IES estaduais registraram incremento de 2% e as instituições federais um aumento de 6,9% de ingressos em relação a 2007. Portanto, as IES federais foram responsáveis por mais da metade (52,7%) do total de ingressos em instituições públicas, como mostra a tabela 3.

Em relação a outros países, a diferença existente nas matrículas em IES particulares e públicas, torna visível como o cenário nacional é totalmente contrário ao evidenciado. Por exemplo: na Alemanha apenas cerca de 5% de todos os alunos matriculados estudam em instituições privadas de ensino superior; já nos Estados Unidos, cerca de 60% dos alunos matriculados estudam em instituições públicas, ficando apenas 40% nas instituições privadas (MAYER e ZIEGELE, 2009).

No tocante ao ensino superior brasileiro, a porcentagem de estudantes de camadas mais pobres é maior no ensino superior privado do que no ensino superior público. Desse modo, será quase impossível democratizar a oferta, aumentando a participação dos jovens incluídos nas faixas de renda mais baixas na ausência da expansão do ensino público e gratuito e de uma vigorosa retomada do crescimento econômico, do emprego e da renda.

Tabela 3. Evolução do número de ingressos na graduação presencial (Brasil) 1998 - 2008

Ano	Pública					Privada	%Δ	Total de ingressos	%Δ
	Federais	Estaduais	Municipais	Total	%Δ				
1998	89.160	67.888	39.317	196.365	..	454.988	..	651.353	..
1999	98.916	82.226	29.331	210.473	7,2	533.551	17,3	744.024	14,2
2000	117.507	91.727	23.849	233.083	10,7	664.474	24,5	897.557	20,6
2001	121.211	97.086	26.324	244.621	5,0	792.069	19,2	1.036.690	15,5
2002	122.491	125.499	32.501	280.491	14,7	924.649	16,7	1.205.140	16,2
2003	120.562	108.778	37.741	267.081	-4,8	995.873	7,7	1.262.954	4,8
2004	122.899	125.453	38.890	287.242	7,5	1.015.868	2,0	1.303.110	3,2
2005	125.375	122.705	40.601	288.681	0,5	1.108.600	9,1	1.397.281	7,2
2006	141.989	117.299	38.119	297.407	3,0	1.151.102	3,8	1.448.509	3,7
2007	151.640	109.720	37.131	298.491	0,4	1.183.464	2,8	1.481.955	2,3
2008	162.115	111.913	33.285	307.313	3,0	1.198.506	1,3	1.505.819	1,6

Fontes: Elaborado pelo autor com base nos dados do Censo da Educação Superior 2008 e INEP Sinopses Estatísticas da Educação Superior de 1998-2008.

Destaca-se que o aumento do número de vagas oferecidas (tabela 2) não foi acompanhado por um crescimento proporcional no número de ingressos (tabela 3), resultando no aumento das

vagas ociosas em quase todas as categorias administrativas (tabela 4). Nesse sentido, os dados preocupam os dirigentes de IES particular, ao passo que as estatísticas apresentam as vagas ofertadas; apenas 45,4% foram devidamente preenchidas. Em nível nacional (públicas e particulares), o setor obteve o preenchimento de 50,4% de todas as vagas ofertadas.

Complementando, Takahashi (2010) ao tratar o ensino superior, ressalta que apesar de sua rápida expansão no Brasil, houve também um crescimento considerável no número de alunos evadidos. Assim, enquanto o número de matrículas nos últimos 10 anos aumentou 134% e o de ingressantes 172,6%, o número de concluintes, apesar de também aumentar, não acompanhou o mesmo crescimento, sendo de 114,7%.

Tabela 4. Evolução do número de vagas ociosas na graduação presencial (Brasil) 1998 - 2008

Ano	Pública					Privada	%Δ	Total de vagas ociosas	%Δ
	Federais	Estaduais	Municipais	Total	%Δ				
1998	1.628	2.782	4.950	9.387	..	115.318	..	124.678	..
1999	1.057	3.262	3.797	8.116	-13,5	142.250	23,4	27.782	-77,7
2000	2.979	4.452	5.118	12.549	54,6	306.181	115,2	180.537	549,8
2001	2.320	4.719	4.838	11.877	-5,4	359.925	17,6	202.219	12,0
2002	1.705	6.771	6.387	14.863	25,1	553.084	53,7	567.947	180,9
2003	893	3.085	10.154	14.132	-4,9	725.647	31,2	739.779	30,3
2004	1.060	6.222	13.968	21.250	50,4	996.061	37,3	1.017.311	37,5
2005	1.959	6.243	16.485	24.687	16,2	1.014.019	1,8	1.038.706	2,1
2006	2.456	8.572	22.670	33.698	36,5	1.147.391	13,2	1.181.089	13,7
2007	3.400	4.011	23.358	30.769	-8,7	1.311.218	14,3	1.341.987	13,6
2008	7.387	4.372	24.966	36.725	19,4	1.442.593	10,0	1.479.318	10,2

Fontes: Elaborado pelo autor com base nos dados do Censo da Educação Superior 2008 e INEP Sinopses Estatísticas da Educação Superior de 1998-2008.

Embora o crescimento do número de vagas ociosas tenha sido menor que nos últimos dois anos, a oferta de vagas reflete a capacidade instalada do setor para atender à demanda por cursos de educação superior. Outro fato relevante é que, no ano de 2008, os maiores aumentos percentuais no número de vagas ociosas em relação a 2007 ocorreram entre as universidades e, principalmente, entre os centros universitários.

Para Rodrigues (2004), a educação nacional está passando por um processo de democratização que se iniciou em 1994, com a entrada do Governo de Fernando Henrique Cardoso, que através de seu ministro da Educação, Paulo Roberto de Souza, procurou democratizar o ensino, atuando em várias frentes.

Por outro lado, Machado (2009) acredita que devido a essas decisões tomadas pela classe governamental, o cenário educacional atualmente é de depuração, consolidação, adversidade, concorrência feroz, dificuldades na obtenção de recursos, tributação excessiva, fusões e aquisições, inadimplência elevada, queda do poder de compra da classe média, número de alunos potenciais diminuindo pela redução da taxa de natalidade, e o preço das mensalidades que não pode aumentar impactando a receita das IES.

Como a concorrência das instituições de ensino tomou grandes proporções nos últimos anos, houve então um verdadeiro “leilão” de ofertas nos valores de mensalidades. Com isso, certos aspectos deixaram de ser significativos para uma parcela de consumidores onde o maior atrativo passou a ser o preço dos cursos, e não a qualidade do ensino. Paralelamente a essa concorrência desleal, os números que antes não influenciavam a rotina das IES tornaram-se grandes vilões, sendo um deles a inadimplência, que provoca dentre outras dificuldades a obtenção de recursos e prejudica o funcionamento das atividades educacionais.

Favorecendo esse cenário, Martin (2007) destaca que o que se observa na maior parte das IES é a absoluta falta de critérios administrativos, onde a busca por mais alunos tem levado muitos dirigentes à situação de uma IES com todas as suas vagas preenchidas, porém que reflete negativamente em sua receita pela razão do elevado número de alunos inadimplentes. São salas de aula totalmente ocupadas, que ao invés de confortarem a condição financeira da IES transformam a sua administração em uma gestão de risco.

Estando o cenário das IES em meio a tanta instabilidade, conforme observado nos dados do Censo da Educação Superior de 2008 (2010), algumas ações relacionadas à sua gestão e ao desenvolvimento das atividades tiveram que ser reinventadas, passando a uma administração mais profissionalizada, ocorrendo então a quebra de antigos paradigmas e a construção de uma nova cultura.

De acordo com Martin (2007), apesar da inadimplência constituir um dos maiores empecilhos ao desenvolvimento das IES particulares, são raros os dirigentes que a combatem com atitudes planejadas e administrativamente profissionais. Têm sido ouvidas muitas queixas, da quase totalidade das IES, mas pouco se observa em termos de ação. Talvez aí esteja o motivo de os atrasos terem crescido: os devedores acabam sendo incentivados pela omissão dos seus credores.

Nesse sentido, a inadimplência pode ser trabalhada pelas IES de uma maneira em que fiquem claros ao inadimplente todos os seus deveres, apresentando explicativamente as cláusulas existentes no contrato de prestação de serviços educacionais, exprimindo esse momento com a seriedade merecida.

Estima-se que o processo de inadimplência pode ter início no dado momento em que o aluno e seu responsável financeiro encontram lacunas na administração financeira da instituição e no contrato de prestação de serviços educacionais. Um dos exemplos clássicos está no hábito de parcelar a dívida no final do período cursado, podendo ser o semestre ou ano letivo, dependendo do critério e do nível da instituição de ensino. Essa forma é uma opção oferecida quando e se for vantajoso para a instituição, porém torna-se algo arriscado uma vez que pode obrigar a instituição a matricular o aluno, mesmo que este esteja com a maioria das parcelas ainda por vencer, pois ele não pode ser considerado inadimplente.

Paralelamente a essa realidade, esta pesquisa constitui-se de um estudo de caso cuja abordagem caracteriza-se como qualitativa e quantitativa de teor descritivo e exploratório, onde a coleta de dados será realizada em dois momentos, sendo a primeira etapa por aplicação de questionário (quantitativa) e a segunda por meio de entrevista (qualitativa), tendo ainda alguns dados obtidos em pesquisa documental, sendo sua amostra subdividida em dois grupos e classificada como não probabilística, portanto baseada na intencionalidade e acessibilidade do pesquisador. Desse modo, serão analisados os negociadores de uma IES por meio de suas percepções sobre a negociação da inadimplência, identificando a causa desta no curso de Administração por meio de seus alunos, a fim de proporcionar o conhecimento de como ocorrem essas negociações e destacar ações para o alcance de melhores resultados aos gestores e negociadores da IES.

1.1 Justificativa da Pesquisa

Mesmo a inadimplência estando presente nos diversos setores, na educação sua identidade pode ser considerada bem diferente pelas particularidades encontradas naqueles que estão no papel de consumidor/cliente, que nesse caso são os alunos ou responsáveis financeiros que assinam o contrato de prestação de serviço emitido pela IES.

A inadimplência passou a ser um componente importante a ser estudado pelo setor educacional, tanto que há edição de leis específicas quanto ao tratamento que deveria ser aplicado aos inadimplentes, com interferência da Secretaria de Direito Econômico, do Poder Judiciário, do Legislativo e até do Executivo que já baixou medida provisória sobre o assunto. (RODRIGUES, 2004, p. 61).

Considerando que esse cliente/aluno possui características específicas de sua condição e que necessita de uma maior compreensão, foram realizados em março de 2009 alguns estudos com alunos inadimplentes, na intenção de identificar quais as suas preferências no momento de pagamento, dentre outras circunstâncias.

Neste estudo foi adotado o método de pesquisa do tipo qualitativo de caráter exploratório e descritivo, e para a realização das coletas de dados foi elaborado um questionário estruturado, composto de nove perguntas, sendo oito questões de múltipla escolha e uma aberta envolvendo descrever qual a característica do aluno em relação a sua política de consumo e quais são as suas prioridades.

O primeiro estudo apresentado por Souza *et al.* (2009a), foi realizado na mesma IES na qual vem sendo desenvolvida esta pesquisa. Sua amostra totalizou-se de 117 alunos matriculados no curso de Administração do período noturno, onde: 50 (43%) alunos possuíam até 21 anos; 46 (39%) estavam na faixa entre 22 e 25 anos; 13 (11%) possuíam de 26 a 30 anos; e 8 (7%) dos entrevistados pertenciam à faixa acima de 31 anos. Neste estudo concluiu-se que grande parte dos alunos não possuía planejamento de seu orçamento financeiro e muito menos prioridade com relação a sua formação profissional, o que os tornavam inadimplentes e grandes candidatos a evasão. Assim, a importância da pesquisa foi perceptível, pois segundo os autores a partir do momento em que o aluno foi analisado, a IES pôde trabalhar diretamente as dificuldades evidenciadas.

Já o segundo estudo foi realizado na busca de elucidar se a realidade encontrada na IES estudada primeiramente fazia parte de uma condição da região onde estava localizada ou até mesmo do alunado pertencente a ela. A IES na qual esta pesquisa originou-se pertence à cidade de Ribeirão Preto, e tanto a metodologia como o questionário aplicado foram os mesmos utilizados na primeira pesquisa, porém a amostra compreendeu-se de 44 alunos matriculados no curso de Gestão de Negócios do período noturno, sendo estes: 18 (41%)

alunos com até 21 anos; 11 (25%) pertenciam à faixa de 26 e 30 anos; 9 (20%) possuíam de 22 a 25 anos; e 6 (14%) estavam na faixa acima de 31 anos. Por meio do estudo, foi possível identificar que os alunos da IES em questão possuem maior responsabilidade financeira e prioridade quanto à formação, mas mesmo sendo eles comprometidos e seguros, foi perceptível a necessidade de melhores instruções para a administração de suas finanças pessoais. Grande parte desses alunos possui mais de 31 anos, fortalecendo a existência de maturidade, sendo também o que os incentiva a terem um maior controle financeiro.

Com base nas duas coletas realizadas, permitiu-se então a elaboração de um estudo comparativo entre as duas IES estudadas - nesta pesquisa, as instituições foram descritas como IES A (alunos do curso de Administração) e IES B (alunos do curso de Gestão de Negócios) - visando justamente identificar se as dificuldades evidenciadas em ambas possuíam alguma similaridade. Assim, pautado do mesmo teor metodológico que as pesquisas anteriores, Souza *et al* (2009b) neste estudo comparativo concluiu que os alunos da IES B possuem algumas características relevantes, sendo perceptível um melhor planejamento financeiro e prioridades mais bem definidas com relação à formação profissional, estando isso possivelmente ligado ao perfil dos alunos que são mais maduros e em alguns casos já constituem família. Já os alunos da IES A demonstraram não possuir planejamento de seus gastos, o que dificulta o pagamento não só da mensalidade escolar, mas também de outras despesas, ocasionando na maioria das vezes o endividamento, sendo essa característica identificada na pesquisa como de um público mais jovem e com baixo controle financeiro.

Portanto, como a inadimplência faz parte atualmente de um cenário encontrado nas IES privadas de todo o Brasil, e estando os alunos cada vez menos responsáveis, comprometidos e orientados para a administração financeira de seus próprios recursos, algumas considerações foram levantadas para que este estudo tenha uma justificativa plausível. Como a inadimplência na educação recebe grande influência de leis e códigos, algumas ações foram desenvolvidas pelas IES como forma de regularizar a inadimplência de seus alunados, não deixando de respeitar os aspectos legais. Uma dessas ações, se não a mais adotada pelas IES, chama-se negociação, também conhecida como conciliação. Essa medida propõe possibilitar um maior relacionamento entre a IES e seu alunado, na garantia de resultados favoráveis a ambas as partes, porém isso dependerá da forma como ela é conduzida e estabelecida.

Assim, concomitante a essas considerações apontadas, a pergunta de pesquisa escolhida para o desenvolvimento deste estudo é:

Quais os fatores restritivos no processo de negociação da inadimplência de uma IES confessional?

Os inadimplentes são os responsáveis financeiros dos alunos, aqueles que assinaram o contrato com a instituição de ensino superior (IES). As dívidas destes negociadas com a IES são: mensalidades em aberto, cheques devolvidos e nota promissória não quitada.

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar criticamente o processo de negociação da inadimplência de uma IES confessional a partir da percepção dos negociadores e dos alunos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o processo de negociação com os alunos inadimplentes da IES;
- b) Identificar os aspectos críticos do processo de negociação;
- c) Identificar quais são as causas da inadimplência por meio dos alunos do curso de Administração;
- d) Avaliar as estratégias de negociação adotadas pelos negociadores da IES;
- e) Analisar criticamente o comportamento (abordagem) do negociador; e
- f) Identificar propostas e recomendações para que a IES possa reduzir a inadimplência.

1.3 Contribuições do Estudo

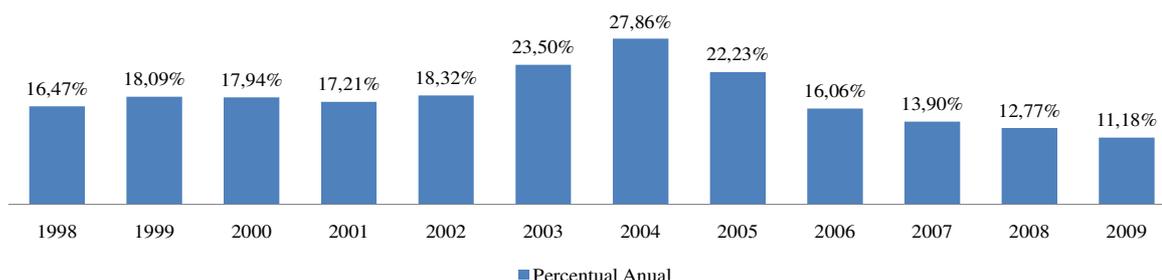
A escolha deste tema advém da necessidade de compreender melhor o que motiva a existência do elevado índice de inadimplência observado no setor educacional, e também de encontrar por meio das sistemáticas adotadas nas negociações, práticas eficazes, e quais estratégias de negociação podem ser utilizadas durante o processo de recuperação de créditos com alunos inadimplentes.

Um dos aspectos que fortaleceram a atração do pesquisador pelo estudo sobre a utilização da negociação para redução da inadimplência no setor educacional veio da existência de poucos trabalhos acadêmicos nesta área. Sendo assim, interessou-o analisar esse cenário e as características evidenciadas no processo de negociação.

A IES estudada será beneficiada com os resultados desta experiência, visto a importância da identificação de melhores práticas de administração financeira para que a organização possa compreender como devem ocorrer as negociações com seu alunado. Além dos benefícios gerados por negociações mais eficientes, outro ponto em destaque do estudo está no índice de inadimplência apresentado pela IES estudada. Com base em dados estatísticos analisados da IES, é visto que vem-se apresentando grandes oscilações, permitindo que sua expressão seja facilmente observada no gráfico 1.

No período analisado, compreendido de 1998 a 2009, o índice de inadimplência motiva considerar que sua representatividade vem diminuindo consideravelmente, porém sua condição não permite conclusões estáveis quanto à permanência desse cenário. Mesmo assim, vale salientar que a IES estudada vem buscando métodos que possam garantir melhores resultados no que tange a seus recebimentos, sendo este um dos vieses da pesquisa.

Gráfico 1. Índice de Inadimplência Anual da IES estudada 1998 – 2009



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados documentais obtidos na IES estudada

Esta pesquisa será de grande valia não só para meio acadêmico, mas também para o público empresarial do setor educacional que visa melhores resultados na gestão de suas instituições.

1.4 Estrutura do Trabalho

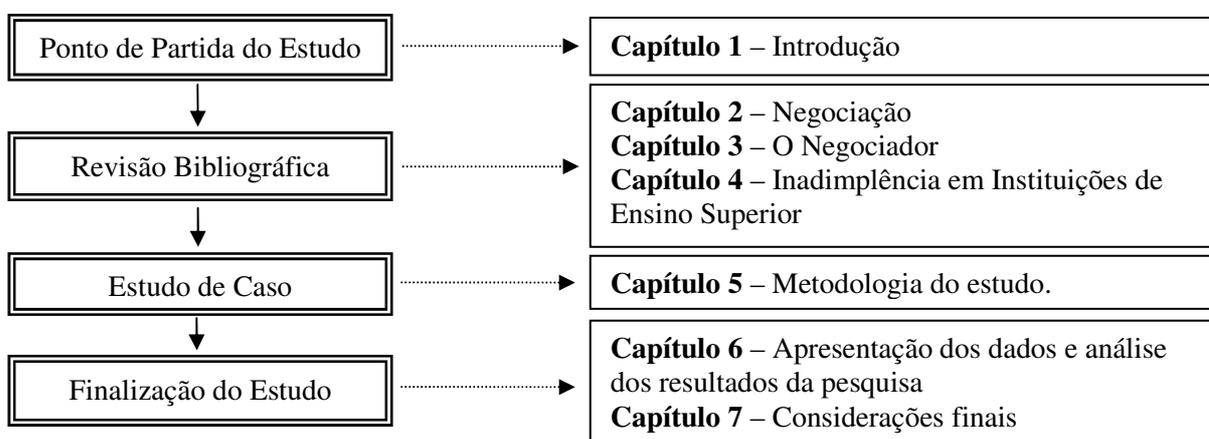
O trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos, onde no primeiro capítulo, que compreende a introdução, procura-se contextualizar e esclarecer o tema do estudo, a justificativa da pesquisa, o problema, os objetivos, as contribuições do estudo e a estrutura dos capítulos.

No segundo capítulo, apresenta-se a abordagem teórico-conceitual da temática Negociação, bem como seu processo e planejamento. O terceiro capítulo aborda o Negociador, conceituando as características e abordagens adotadas durante uma negociação. No quarto capítulo é apresentado o tema Inadimplência em IES.

No quinto capítulo é descrita a metodologia de pesquisa adotada e a IES estudada, apresentando seus fatos mais relevantes. No sexto capítulo são apresentados os dados coletados e a análise dos resultados da pesquisa, visando atender aos objetivos propostos.

O sétimo capítulo aborda conclusões e considerações finais do estudo, bem como suas limitações e recomendações para estudos futuros. A seguir, apresenta-se um esquema da referida proposta estabelecida:

Figura 2. Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

2 NEGOCIAÇÃO

Apesar de as pessoas, muitas vezes, não reconhecerem que estão negociando, é difícil imaginar todas as atividades diárias realizadas sem a existência da negociação. Tornou-se naturalmente uma condição humana àqueles que buscam encontrar soluções para algumas diferenças. Tendo em vista que o termo negociação possui seu significado subjetivo para muitos que o estudam, este capítulo apresenta algumas definições encontradas em livros, artigos, dissertações e teses nacionais e internacionais que possibilitaram uma maior discussão sobre o que se entende por negociação e quais as fases evidenciadas durante seu processo.

2.1 Conceito

Inevitavelmente, as pessoas negociam a todo momento. Dessa forma, sem dúvida, negociar é uma das habilidades mais importantes para o desenvolvimento do sucesso pessoal e profissional de qualquer indivíduo. Thompson (2009) relata que as pessoas negociam em sua vida pessoal com seus cônjuges, filhos, professores e vizinhos, assim como em sua vida profissional. Portanto, o alcance do tema negociação envolve desde interações entre duas pessoas até aquelas extremamente complexas, envolvendo múltiplas partes ou diversas nações.

Nesse sentido, Druckman (2009) relata que o tema negociação pode ser compreendido mais em termos de sua prática do que de fórmulas. Ela pode acontecer face a face e à distância, entre duas (bilateral), três (trilateral) ou entre muitas (multilateral) partes; sendo mais formal quando envolvem representantes dos governos, ou quando ocorre em instituições, e menos formal quando as pessoas tentam resolver conflitos, sem implicações para as organizações ou outros grupos. Esta diversidade em negociação torna sua prática uma atividade multifacetada que não pode ser reduzida a uma única definição.

Muitas organizações exercem diariamente atividades que envolvem e exigem negociação, porém, apesar de sua importância, o que se observa é a grande falta de preparação e inúmeros erros comuns que ocorrem antes mesmo da primeira conversa. Essa falha na preparação, segundo Thompson (2009), tem suas raízes nas percepções equivocadas dos negociadores sobre o processo de negociação. Nesse sentido, Malhotra e Bazerman (2009) destacam ser essencial a adoção de uma metodologia abrangente a fim de contribuir na preparação para a

fase da pré-negociação, sendo esse um dos aspectos que envolvem esta pesquisa, e que será abordado adiante.

Outra consideração de grande monta está na execução da negociação de forma racional, tendo sua justificativa apoiada pelos ganhos provocados nos resultados. Assim, Bazerman e Neale (1998, p. 17) consideram que “negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para maximizar seus interesses e ainda saber como chegar ao melhor acordo e não ficar satisfeito com um acordo qualquer”. Nesse sentido, Fisher, Ury e Patton (2005) consideram que essa prática presume buscar acordos através da formulação conjunta de princípios justos e critérios objetivos que visem ganhos mútuos.

Dessa forma, diante de tantos acontecimentos, diversidade de opiniões e cultura, é cada vez maior o número de situações que requerem a ação da negociação, sendo grande parte delas provocada pelo conflito presente nas relações humanas, onde para muitos quem vence é aquele que obtém a maior fatia dos resultados, e o que perde sai com a menor parcela.

Partindo deste princípio, temos como exemplo a “torta fixa mítica” apresentada por Bazerman e Neale (1998, p. 33), demonstrando a importância da troca de ideias para a busca de soluções criativas aos problemas, e também a grande perda existente quando os negociadores desvalorizam qualquer concessão simplesmente porque é proposta pelo outro. Esse aspecto é tratado por Malhotra e Bazerman (2009) como sendo um tipo de preconceito que afeta até os negociadores mais experientes, fazendo com que se concentrem exclusivamente em capturar valor para si e ignorar abordagens com as quais poderiam criar valor.

Complementando a ideia da “torta fixa mítica” destaca-se o exemplo clássico da laranja apresentado por Martinelli e Almeida (1997), onde duas crianças disputam por uma única laranja, porém cada uma possui interesses e objetivos diferentes. Após dividirem a laranja ao meio na busca de encontrarem a melhor solução para o conflito, estas seguiram caminhos opostos, sendo que cada criança estava interessada em uma parte diferente da laranja, onde uma queria apenas casca (para fazer doce) e a outra a polpa (para fazer suco). Assim, se ambas soubessem qual era o desejo da outra parte, a solução seria muito melhor para as duas.

A partir dos exemplos mencionados acima, entende-se o quão importante é, durante a negociação, ouvir e ser flexível diante dos interesses apresentados e ainda deixar de lado as posições, motivando a criação de soluções inovadoras para o problema. Assim, é evidente o

quanto representa para o sucesso de uma negociação conhecer os interesses do outro. Sobre isso, Ury (2001) – reconhecido como um dos maiores especialistas em negociação e resolução de conflitos dos Estados Unidos – retrata negociação como sendo uma rua de duas mãos, onde um não consegue satisfazer os próprios interesses a menos que satisfaça também os do outro, sendo dessa forma tão importante reconhecer os interesses do outro quanto os próprios.

Todavia, o tema negociação vem sendo estudado por diversos pesquisadores para que novas estratégias sejam evidenciadas, fortalecidas por consequência das grandes fusões e incorporações ocorridas nos últimos anos. Nesse sentido, pode-se dizer que há muitas definições para o termo negociação dentro de toda literatura, assim relatar-se-á aqui algumas destas, a partir das ideias de diferentes autores. Portanto, serão apresentadas a seguir as definições selecionadas, sendo estas complementares e não excludentes.

A princípio destaca-se uma das definições mais antigas e importantes da literatura sobre negociação, sendo esta abordada por Cohen (1980, p. 13) – conhecido como grande negociador americano pela razão de estar sempre à frente de grandes acontecimentos, desde aquisições hostis a negociação com reféns, – para quem, “negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa. É só isso.” Percebe-se nessa citação que o termo negociação surge como sendo uma necessidade de obter ganhos, vantagem e até mesmo poder.

Na definição adotada por Shell (2001, p. 7), a negociação é apresentada como sendo uma condição humana que nem sempre percebemos quando está sendo realizada. Por essa razão, o autor utiliza a seguinte proposta para que ela possa ser identificada quando estiver ocorrendo: “uma negociação é um processo de comunicação interativo que pode ocorrer quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós”. Além do fato da existência de pessoas no processo, observa-se a importância da comunicação, como sendo o meio pelo qual é transmitido tudo aquilo que será negociado.

Nesse sentido, Phillip e Susskind (2010) destacam que a ação de negociar depende da comunicação, pois independentemente do que se passa durante uma negociação, as partes tentam superar as suas diferenças e chegar a um acordo por meio da troca de mensagens que compõem uma sequência de movimento e o uso da linguagem.

Apresentando um pouco mais sobre comunicação dentro do processo de negociação, Martinelli e Almeida (1997, p. 58) citam que toda negociação (barganha) requer comunicação. A existência de falha na comunicação pode comprometer a obtenção de um acordo. Assim, segundo os autores, “a comunicação pode ser considerada o coração do processo de negociação (...) Sem a comunicação (...) não haveria negociação”. Basicamente seria impraticável a negociação sem a presença da comunicação. Complementando, Carlim e Castro (2009) consideram ser um desafio para qualquer pessoa envolvida em uma negociação saber utilizar a comunicação de forma adequada, aproveitando suas diversas possibilidades.

Para Schoop, Köhne e Ostertag (2008), ações estratégicas de comunicação e a interação dos negociadores determinam a eficiência do processo, bem como a eficácia da articulação ou da proposta de acordo. Além disso, uma boa comunicação durante a negociação tem o potencial de construir relações duradouras. Por outro lado, a má comunicação pode ter consequências negativas, por exemplo: longos processos, necessidade de renegociações e desgaste dos relacionamentos.

A proposta de Mello (2005, p. 25) sobre negociação é apresentada de forma substancial, entretanto o autor traz grande ênfase aos motivos que levam à necessidade de negociar. Assim: “negociação é um processo social utilizado para fazer acordos, resolver ou evitar conflitos”. Sua atividade pode ser observada durante a realização de um contrato até mesmo quando se deseja alterar os princípios de um acordo já existente. Complementando, Nierenberg e Ross (2003, p. 18) consideram como primordial na negociação a identificação das necessidades como forma de constituir um denominador comum entre os envolvidos no processo. Para as autoras, “se não houver nenhuma necessidade a ser satisfeita, não há motivo para negociar”, manifestando ainda não ser importante reconhecer apenas as necessidades pessoais e sim as pertencentes à outra parte, confirmando a mesma ideia destacada por Ury (2001).

Em uma negociação, subentende-se que as partes precisam uma da outra para o alcance dos objetivos comuns. Apesar disso, existem negociações onde apenas uma parte é dependente, ficando a outra sem envolvimento ou independente dos resultados obtidos. Por outro lado, existem as relações interdependentes que se caracterizam por possuir objetivos interligados, porém isso não significa que eles devam ser os mesmos. Como exemplo, pode-se citar dois jogadores de xadrez, onde os dois querem ganhar, sendo assim seus objetivos conflitantes,

pois apenas um pode vencer. Porém, ambos querem jogar, dessa forma seus objetivos convergem por não ser possível jogar xadrez sozinho.

Entretanto, de acordo com Lewicki, Saunders e Minton (2002, p. 22), “a estrutura de interdependência entre partes diferentes determina o leque de resultados de uma negociação e sugere as estratégias e táticas apropriadas que devem ser utilizadas pelo negociador”. Segundo apresenta o autor, a interdependência possibilita que a negociação produza ações estratégicas, permitindo que o negociador se prepare antes de sentar-se à mesa de negociação.

Nesse sentido, Cruz (2010, p. 33) considera que “a boa preparação em todos os momentos da negociação, com a consciência sobre quais ferramentas usar e sobre que forma o outro vai se comportar, possibilita a condução de um acordo que atenderá melhor a seus interesses, sem deixar de incluir os interesses do outro em prol de um bom relacionamento”. Para que isso ocorra, Beasor (2008) destaca ser importante prever os pontos em que a negociação tem probabilidade de se concentrar, obtendo com isso uma ideia clara da situação, facilitando o planejamento e o curso de todo o processo. Torna-se então uma perda de tempo preparar-se para um caminho que de início parecia interessante e depois descobrir que a outra parte não se interessou por ele, ocasionando mudanças na negociação para onde não se estava preparado.

Considera-se que a negociação é um instrumento inseparável do cotidiano dos gestores, sejam dirigentes ou líderes, atuando no campo dos processos ou pessoas. Com efeito, pode-se pontuar que negociar exige grande parte do tempo de muitos profissionais, sendo essa uma tarefa às vezes desgastante por carecer de atenção, persistência, intuição e emoção, sendo essas características destacadas por alguns autores como condicionantes para a tomada de melhores decisões nas negociações (DIJKSTERHUIS *and* NORDGREN, 2006; PAYNE *et al.*, 2008).

Desta forma, negociação é uma atividade imprescindível dentro da cadeia dos negócios, e sua base está fundamentada no relacionamento interpessoal, na comunicação, nos objetivos definidos e na capacidade criativa para solução de conflitos.

Portando, conforme destacado anteriormente, apresenta-se no quadro 1, em ordem cronológica, as diversas definições para o termo negociação com base na visão de diferentes autores.

Quadro 1. Definição do termo negociação em ordem cronológica

AUTORES / ANO	DEFINIÇÕES DE NEGOCIAÇÃO
Decaro (2000); Carvalho Neto e Neves (2000)	Advém das relações humanas onde os participantes se dedicam a encontrar alternativas viáveis, desenvolvidas por meio de opções criativas e objetivas, atendendo a vontade dos envolvidos.
Ré (2001); Shell (2001)	É um processo de cooperação entre duas ou mais partes, onde ambas ganham com o acordo satisfazendo suas necessidades; e sendo uma linguagem do relacionamento humano, ela funciona muito melhor quando estes possuem experiência.
Clegg (2002); Saner (2002); Fowler (2002)	Uma interação social que envolve uma mistura de lógica, emoção, intuição e cálculo, caracterizando-se num processo; quando há uma questão que não pode ser resolvida unidimensionalmente.
Matos (2003); Nierenberg e Ross (2003)	É um processo que implica em gerenciar emoções, prevenir e solucionar conflitos, pressupondo a existência de interesses correspondentes levando as pessoas a busca de um acordo.
Vieira (2004), Martinelli, Ventura e Machado (2004)	É o processo de buscar a aceitação de ideias, visando o melhor resultado possível, em que a proposta final seja maior que a soma das contribuições individuais; modificando a situação das partes.
Olivier (2005); Kennedy (2005); Mello (2005)	É a alternativa ao uso da força baseado no comportamento humano, constituindo-se no processo onde as pessoas estabelecem alternativas que satisfaçam os diversos interesses e necessidades existentes identificando a que melhor atenda as partes envolvidas.
Barros (2006); Luo, Jennings e Shadbald (2006)	Processo que envolve duas ou mais partes, baseada na comunicação bilateral, onde irão superar um obstáculo a fim de atingir um acordo mutuamente aceitável; sendo também uma forma de interação eficiente diante de sistemas complexos.
Aaron (2007); Kizzier e Donna (2007); Camargo (2007)	É um processo contínuo, diário, muitas vezes desgastante, onde as pessoas lidam com suas diferenças e procuram um acordo mútuo por meio do diálogo; muito importante na solução de conflitos, sendo sua teoria pautada em diversas áreas do conhecimento.
Guirado (2008); Ernst, López-Sánchez e Urbano (2008); Movius (2008)	Processo de comunicação interativo, no qual duas ou mais partes buscam um acordo, sobre o que cada um deve oferecer para atender seus interesses, atingindo por fim o resultado satisfatório.
Ochman (2009); Thompson (2009)	É um processo interpessoal de tomada de decisão, necessário quando não é possível atingir os objetivos sozinhos; tendo por finalidade o estabelecimento de regras, como as de um jogo, demandando muito trabalho, atenção e dedicação.
Jin e Geslin (2010); Bjorge (2010); Sarfati (2010)	É um processo intuitivo que consiste em uma oportunidade para que duas ou mais partes discutam sobre suas respectivas posições e expectativas, influenciando uns aos outros, atingindo acordos que visam ganhos mútuos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados.

Tomando como síntese do conceito de negociação, destaca-se a consideração de Duzert, Spinola e Brandão (2010, p. 52) onde segundo os autores “a negociação não deve ser vista como uma tentativa de resolver diferenças ou de se chegar a um consenso por meio de soluções do tipo “mínimo denominador comum”, mas deve-se buscar por meio dela resultados que maximizem os interesses das duas partes, à luz da abordagem dos ganhos mútuos, cujo resultado seja melhor para todos”.

Dessa forma, a partir dos conceitos mencionados, considera-se que o termo negociação é um processo condicionado à pessoa humana, que parte de uma dinâmica efetiva de comunicação em virtude da existência de diferenças, visando o equacionamento dos interesses, atendendo certamente às expectativas das partes envolvidas, não sendo em sua quantidade necessariamente iguais.

2.2 O planejamento da negociação

O planejamento constitui toda base existente dentro do desenvolvimento de uma negociação. A sua aplicabilidade é visível durante a elaboração de todo plano e roteiro, possibilitando aos negociadores, além de outras oportunidades, a descoberta do limite daquilo que virá a ser negociado. Entretanto, durante o planejamento da negociação, alguns cuidados e diferentes pontos importantes devem ser considerados, visto que qualquer impasse pode ocasionar resultados indesejados.

Portanto, vale ressaltar como exemplo que, em qualquer competição, o vencedor mais provável é o mais bem treinado. Nesse sentido, Langdon (2007) destaca que antes de iniciar uma negociação é de extrema importância passar pelo processo de preparação que maximizará as chances de sucesso.

A etapa de preparação, segundo Ertel e Gordon (2009), inclui tudo aquilo que os negociadores fazem para esclarecer quem são seus oponentes e o que eles estão tentando realizar, para antecipar as principais questões que suas contrapartes expressarão.

Mesmo assim, apesar da importância existente na etapa de planejamento, muitos negociadores são tentados a relegá-la a um segundo plano, não dando a ela o foco devido, podendo isso ocorrer por considerarem esta muito trabalhosa ou a menos estimulante de todo processo de

negociação (MACHADO NETO, 2009). Esse fato remete a entender essa falta de preparação, como uma das principais causas de insucesso em negociações.

Dessa forma, é importante frisar que, ao iniciar uma negociação sem seu devido preparo, o negociador assume grandes chances de sair prejudicado. Nesse sentido, o planejamento da negociação de acordo com Carvalhal *et al.* (2006, p. 46) “proporciona ao negociador uma visão mais clara do cenário que irá encontrar, contribuindo para a redução do grau de ansiedade e insegurança que são geradas por situações novas e desconhecidas”.

Devido ao fato da negociação envolver pessoas, e por essas se tratarem de seres humanos, um dos obstáculos a ser superado encontra-se na diversidade de ideias, que por um lado pode trazer benefícios, porém de outro, motiva uma maior dificuldade na determinação e escolha de soluções para a obtenção de um acordo. Visto que esse lado humano na negociação pode ser tanto útil como desastroso, Fisher, Ury e Patton (2005) destacam que uma relação onde exista a confiança, a compreensão, o respeito e a amizade pode tornar cada nova negociação mais tranquila e eficiente.

Reforçando ainda mais a importância do planejamento da negociação, Machado Neto (2009) considera que esta fase de preparação garante maior vantagem ao negociador, ao possibilitar a construção de uma base sólida para o processo de negociação e ao gerar a confiança necessária para se obter um bom resultado. Portanto, um planejamento sistemático e cuidadoso é a ferramenta mais importante que um negociador tem para lidar com as idiossincrasias e dificuldades do processo de negociação (LOPES e STOECKICHT, 2009).

Como preparar-se para a negociação é algo definitivamente importante para o alcance dos resultados desejados, alguns autores utilizam de etapas que permitem a execução do planejamento durante o processo propriamente dito. Para uma melhor compreensão, apresenta-se na sequência algumas etapas que são definidas durante o planejamento.

A primeira etapa consiste em determinar e avaliar as alternativas que podem ser utilizadas, caso não seja possível alcançar um acordo com a outra parte. Segundo Machado Neto (2009, p. 161), “essa fase permite definir de forma realista um objetivo ideal ou alternativa preferida, as outras opções possíveis e o ponto de ruptura ou retirada, proporcionando maior segurança durante a negociação e na solução obtida”.

Todavia, a criação e identificação de alternativas não podem ser consideradas inertes, pois elas necessitam de dinamismo para que não sejam destruídas. Assim, uma vez estabelecidas, deve-se procurar melhorá-las incessantemente. Na etapa inicial do processo de planejamento da negociação, a função principal, além da definição de qual o limite para o acordo, deve também possibilitar o maior número de dados e informações ao negociador, favorecendo a visualização do todo, deixando-o mais seguro no momento da negociação com a outra parte.

Outro ponto importante do planejamento está na identificação das estratégias de negociação a serem adotadas. Esse plano envolve a abordagem que o negociador irá adotar no curso das negociações. Para a definição disso, Saner (2002) relata ser preciso saber qual o nível dos negociadores (mais forte/ mais fraco), a importância da negociação, o tipo de relacionamento existente (amigos, colegas, profissionais) e por fim quais são os interesses em comum. Todas essas informações são capturadas na medida em que se inicia o processo de planejamento da negociação, pois são por meio destas que também se determina qual alternativa adotar.

Para tornar mais transparente a definição da estratégia, Machado Neto (2009) descreve que este último passo da preparação para a negociação decorre das etapas anteriores. Sendo assim, por meio das informações disponíveis sobre o objeto da negociação, da análise dos dados sobre o outro lado, é possível estabelecer a estratégia geral da negociação e quais as ferramentas mais apropriadas.

Tendo em vista o valor presente no relacionamento dos negociadores, Patton (2004) descreve o uso de uma técnica criada por ele chamada de “círculo de valor”, sendo essa uma ferramenta de apoio para resolução de problemas existentes na fase de planejamento da negociação, centrando-se na ideia de explorar – lado a lado e sem compromisso – maneiras de criar e distribuir valor, construindo uma relação respeitosa, fortalecendo sua permanência mesmo quando as partes possuem comportamentos e eventos de discordância.

Ainda sob os aspectos que envolvem a fase de preparação e planejamento, Thompson (2009, grifo nosso) destaca as três capacidades e habilidades que podem ser consideradas importantes no ato de definir qual estratégia adotar: (1) **auto-avaliação**; (2) **avaliação da outra parte envolvida**; (3) **avaliação da situação**. Para a autora, essas etapas quando executadas eficazmente dão ao negociador maior preparação e vantagem estratégica na mesa de negociação. Assim, a pessoa que se preparou e planejou adequadamente para a negociação sabe quando deve abandoná-la e o quanto é razoável se defender.

A adoção da auto-avaliação permite que a negociação tenha maior abrangência daquilo que será utilizado como alternativa e estratégia pelas partes, fortalecendo conseqüentemente que ocorrências sejam identificadas antecipadamente, tornando possível uma análise antecipada de todo cenário e da situação a ser enfrentada na mesa de negociação.

Assim, a negociação nessa fase de planejamento para a escolha e identificação da estratégia a ser adotada requer tempo e preparação, mostrando como tais decisões, antes mesmo da ação de negociar, definem muitas vezes o curso e o desfecho do que virá a ser negociado.

Seguindo esse mesmo pensamento, Lopes e Stoeckicht (2009) consideram que, para elaborar uma boa estratégia, é fundamental colocar-se no lugar do outro e pensar como ele argumentaria a favor dele e contra aquele com o qual negocia. Isso ajuda a prever situações que poderão acontecer no evento formal, a entender a posição do outro e a enxergar semelhanças e diferenças entre as partes.

Durante uma negociação, mudanças de comportamento e objetivos são inevitáveis. Percebe-se aí a importância em considerar a estratégia como algo mutável, que se modifica de acordo com a necessidade e flexibilidade das propostas apresentadas pelas partes que negociam. Por essa razão, Garcia (2006, p. 28) conclui que “negociadores não adotam uma única estratégia de negociação, e sim diferentes estratégias em diferentes situações, embora possam dar preferência a uma delas, em função de suas características individuais”.

Assim como o comportamento pode ser diferente, as abordagens e estratégias alteram de pessoa para pessoa. Portanto, cada negociação pode assumir caminhos distintos, gerando maior dificuldade no momento do negociador selecionar a estratégia a ser tomada para que o objetivo não seja perdido e o acordo, enfim, alcançado. Nota-se mais uma vez como o planejamento e o preparo são etapas importantes para que as partes possam neutralizar as suas diferenças e posições, tomando como foco os interesses da negociação.

Com base nas diferentes estratégias de negociação existentes, Lewicki, Hiam e Olander (1996, p. 57-58) apresentam os cinco tipos básicos de estratégias que podem ser adotadas pelos negociadores, sendo muito eficiente para identificar em qual posição a outra parte se encontra, fortalecendo a preparação da abordagem necessária para atingir o melhor acordo. Nesse sentido, mostra-se no quadro 2 o que representa cada uma das estratégias.

Quadro 2. Estratégias de negociação

Tipos de estratégias	Característica
Evitação	Pouco interesse em negociar por não se importar com o relacionamento e os resultados; baixa negociação (perde x perde)
Acomodação	Alta importância no relacionamento e pouco desejo nos resultados (perde x ganha)
Competição	Pouco relacionamento e alto interesse nos resultados; possuem o desejo de ganhar sempre, pois acreditam que apenas uma parte pode vencer, tipo de estratégia também conhecida como competitiva (ganha x perde)
Colaboração	Alta preocupação com o relacionamento e resultados, busca o equacionamento e uma solução que atenda a ambas as partes, característica também conhecida como estratégia cooperativa (ganha x ganha)
Conciliação	Média importância tanto no relacionamento como nos resultados; busca por meio do consenso o alcance do acordo, tipo de estratégia também conhecida como de satisfação.

Fonte: Lewicki, Hiam e Olander (1996, p. 57-58)

O conhecimento das táticas e estratégias de negociação e da forma e momento no qual utilizá-las pode fazer uma grande diferença no cenário da negociação. Assim, como já destacado, é necessário entender quais os interesses em jogo e o que as partes realmente desejam com a negociação.

Em síntese, Machado Neto (2009) considera que o planejamento da negociação consiste basicamente na busca das informações necessárias ao processo, na formulação de um roteiro ou plano de ação e na preparação para o desenvolvimento da negociação, objetivando prever os eventuais problemas e obstáculos que poderão surgir no andamento do processo.

Portanto, o planejamento deve ser observado como uma ferramenta existente dentro da negociação que pode ser aperfeiçoada pelo negociador, por meio de métodos que possibilitem o controle pessoal das estratégias, fortalecendo o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

2.3 O Processo de Negociação

Parte dos conceitos gerais sobre negociação apresentados no quadro 1 considera a negociação como sendo um processo. Ao relacionar o termo negociação a um processo, instantaneamente torna-se necessária a presença de um método, técnica ou sistema permitindo uma avaliação e

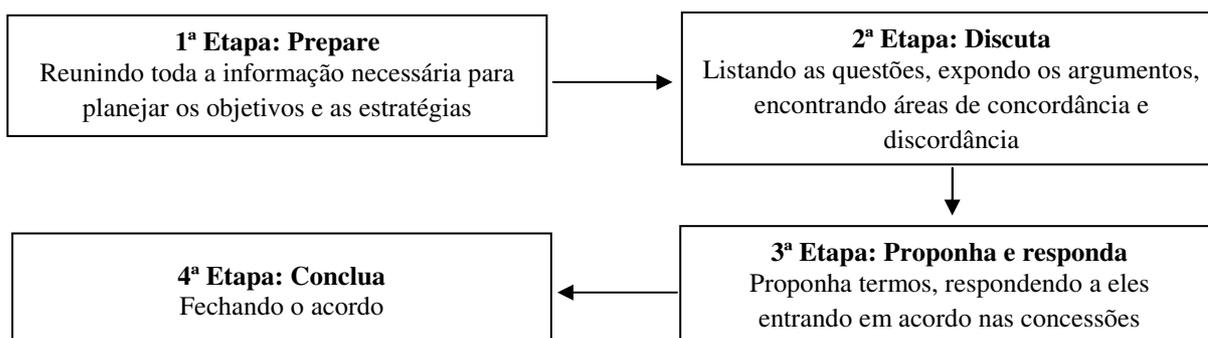
maior preparação durante as negociações. Para que esse processo ocorra, é importante que o negociador compreenda todas as etapas existentes na negociação.

Nesse sentido, Duzert, Spinola e Brandão (2010, grifo nosso); Movius e Susskind (2010, grifo nosso) consideram que o processo de negociação possui quatro etapas, estando estas configuradas em: **preparação**, refere-se ao que se faz antes de iniciar o processo de negociação; **criação de valor**, refere-se ao que se faz para explorar e compreender os interesses de ambas as partes, criando opções para enriquecer as possibilidades; **distribuição de valor**, refere-se ao que se faz para alcançar um acordo a partir da distribuição das opções definidas na criação de valor; e **implementação/monitoramento**, refere-se ao que se faz para implementar e acompanhar a conclusão do acordo.

Ertel e Gordon (2009, grifo nosso) propõem a classificação desse processo em apenas três etapas principais: **preparação**, **condução** e **revisão**. A preparação, conforme apresentado, importa em ajudar os negociadores a entenderem o que se espera que eles estejam fazendo e o motivo, e como suas funções estão relacionadas ao que os outros estão fazendo. Já na condução, estão as atividades para estabelecer o tom e criar o tipo de relacionamento necessário para um resultado de sucesso. Por fim, na etapa de revisão, o foco passa para algumas poucas perguntas importantes como: o que aprendemos e como garantimos uma transição suave para a implementação? Identificando todo o ocorrido no processo.

Partindo do pressuposto inicialmente apresentado, Langdon (2007) considera importante, para assegurar um desfecho satisfatório, a preparação cuidadosa em cada etapa do processo. Para tornar isso possível, o autor apresenta um esquema baseado em quatro etapas, conforme descrito na figura 3.

Figura 3. Quatro etapas do processo de negociação



Fonte: Langdon (2007) p.38

Já Andrade, Alyrio e Macedo (2007) abordam o processo de negociação destacando possuir três etapas bases: (1) a primeira está em compreender que as negociações podem ser relativamente estratégicas, táticas ou operacionais, sendo esses os aspectos que dão a base para o negociador identificar os recursos a serem despendidos em cada situação; (2) a segunda transmite que toda negociação está baseada num processo, onde é necessário que o negociador se prepare, sendo depois realizado o emprego das decisões; (3) na terceira e última etapa está a pós-negociação, onde ocorre o verdadeiro desfecho. Nessa fase, o maior cuidado está nas promessas que não podem ser cumpridas, portanto subentende-se que uma negociação só deve ser considerada como encerrada quando o acordo foi cumprido e não quando foi formalizado. Ainda segundo os autores, o sucesso de uma negociação e a devida satisfação com os resultados termina na agregação dos valores e objetivos entre partes envolvidas. Para isso, julga-se necessário estar preparado, atento e ser flexível.

Considerando o processo como um dos fatores decisivos para o sucesso ou fracasso de uma negociação, Saner (2002) apresenta uma proposta de ciclo de negociação com uma visão mais atenta às tarefas e fases de preparação, abordando a diferença existente entre o planejamento que antecede a primeira rodada da negociação (preparação) e ainda o que acontece posteriormente à essa ação (replanejamento).

Destacando a importância do planejamento no processo, o autor desmembra-o em seis etapas. São elas: (1) consciência do conflito, identificar as questões que divergem os interesses e impossibilitam a busca de um acordo; (2) necessidades, compreender qual o motivo da negociação e quais são os desejos que as partes possuem; (3) objetivos, definir as metas a serem alcançadas e o que poderá ser oferecido como forma de consegui-las; (4) estratégia, para defini-la é preciso identificar qual o nível de poder entre as partes, a importância da negociação para ambos, e qual o relacionamento existente (amigo, família, etc.); (5) o outro, conhecer o outro tanto quanto a si mesmo; (6) táticas, identificar os meios para seguir a estratégia escolhida. (SANER, 2002)

Por outro lado, Shell (2001) define o processo de negociação em quatro etapas, enaltecendo a importante fase da troca de informações e como conquistar e estabelecer um compromisso entre aqueles que negociam.

Sendo assim, a (1) primeira etapa é a de preparação e planejamento, conforme abordado no item 2.2, destacando que para isso é preciso desenvolver um plano de ação específico, dada a

situação a ser enfrentada; (2) segunda etapa, a de troca de informações, tem em vista três objetivos fundamentais: primeiramente o estabelecimento de uma comunicação aberta, em segundo a revelação das questões a serem negociadas e por fim a expressão dos sinais com relação aos poderes de influência pertencentes a cada negociador; (3) terceira etapa é conhecida como a de propostas e concessões, configurando o momento onde acontece a negociação; por fim, a (4) quarta e última etapa do processo de negociação consiste no fechamento do acordo e obtenção de compromissos, porém para garantir que tudo ocorra da melhor forma, é preciso estabelecer uma situação onde a outra parte tenha muito a perder caso não cumpra com o acordo.

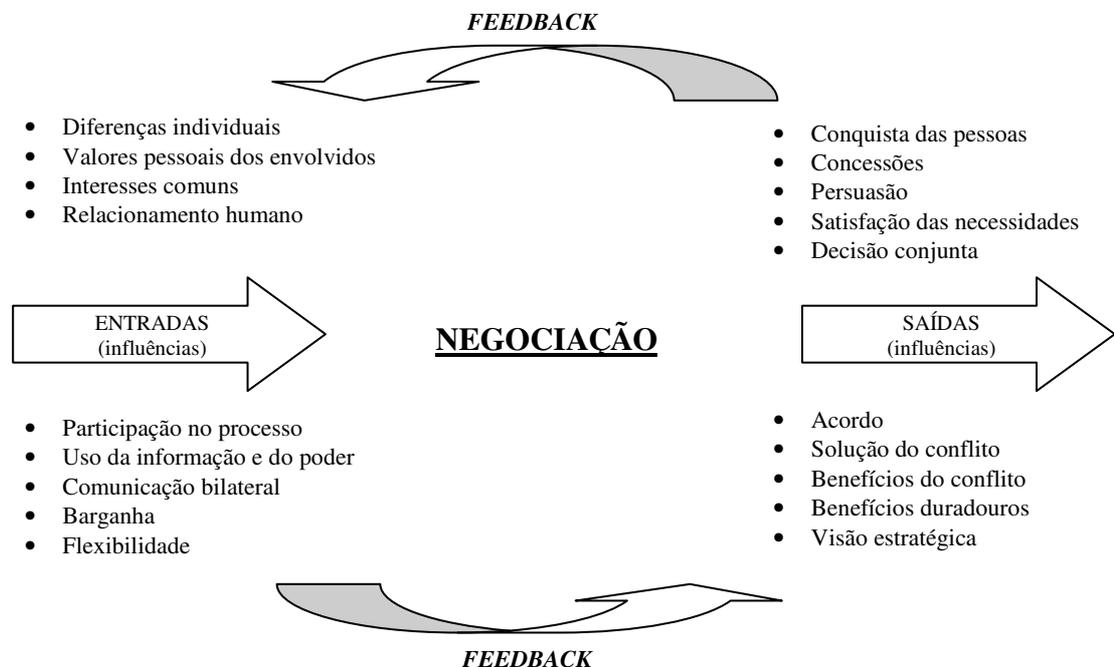
Outro importante processo de negociação é apresentado por Fisher, Ury e Patton (2005, grifo nosso), que desenvolveram o conhecido método de negociação baseada em princípios ou negociação dos méritos, criado no Projeto de Negociação de *Harvard* destinado a produzir resultados sensatos, eficientes e amigáveis.

Nesse método, cada ponto existente em seu processo trata de um elemento básico da negociação, revelando o que se deve realizar a respeito dele. São eles: (1) **separar as pessoas do problema**, evitando misturar as emoções com os objetivos do problema; (2) **concentrar-se nos interesses, não nas posições**, que tendem a prejudicar a visibilidade do que se pretende alcançar; (3) **inventar opções de ganhos mútuos**, sendo criativo, criando uma diversidade de possibilidades, evitando a tomada de decisões precipitadas; (4) **investir em critérios e objetivos**, não sendo necessário que nenhum dos lados ceda ao outro, ambos devem acatar uma solução que seja justa. Dessa forma, para Fisher, Ury e Patton (2005) esses quatro pontos fundamentais da negociação baseada em princípios são importantes desde o início da negociação até o momento em que se chega a um acordo, ou em que se decide encerrar a negociação.

A primeira etapa do método criado por Fisher, Ury e Patton, que consiste em separar as pessoas do problema, caracteriza-se como uma técnica fortemente utilizada e recentemente descoberta por negociadores e gestores de sindicatos (McKersie e Cutcher-Gershenfeld, 2009), pelo simples fato de favorecer o envolvimento das partes, facilitando o uso do *brainstorming* para a identificação de soluções eficazes e mostrando o oposto de negociações vividas em outras épocas.

Estudando a negociação por meio de sistemas, Martinelli (2002, grifo nosso) evidenciou o processo de negociação em sua totalidade dando ênfase a esses três pontos, sendo: (1) **entradas** (*inputs* - que seriam as influências às quais ele está sujeito), (2) o **processo** propriamente dito (*process*) e (3) as **saídas** (*outputs* - sendo as consequências ou os resultados obtidos). Partindo desse sistema de negociação, o autor apresenta os diversos componentes presentes nesse processo, sendo eles fundamentalmente visíveis em qualquer negociação. A figura 4 ilustra a abordagem do autor.

Figura 4. Componentes do processo de negociação



Fonte: Martinelli (2002) p.196

Baseado na figura 4, que ilustra a visão de Martinelli (2002) sobre o processo de negociação, Cavalcanti (2009, p. 46) considera que esse sistema de transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas) traz uma visão de negociação ganha x ganha, sendo um modelo de negociação onde ambos os lados saem satisfeitos, influenciando os futuros processos de negociação de maneira positiva.

Thompson (2009) destaca que muitas vezes o processo de negociação não obtém seu sucesso esperado por problemas de *feedback* falho. Isso pode ser justificado pela ocorrência de pouca precisão durante sua expressão ou até mesmo por falta de qualidade na comunicação e

determinação de objetivos. Portanto, deve-se aperfeiçoar o *feedback* para que, durante a negociação, a retroalimentação das entradas e saídas possam ser eficazes, permitindo que novos processos surjam.

Em meio aos processos apresentados, observa-se que a utilização da negociação por meio de sistemas como o evidenciado por Martinelli (2002) possibilita maiores e melhores condições para a identificação dos possíveis elementos que influenciam na negociação, partindo de sua aplicação em negociações baseadas em sistemas de informação, visto a quantidade de componentes presentes no processo e tendo mais efeito no tocante aos resultados e na formalização e preparação das negociações futuras por meio de sistemas.

Nesse sentido, o processo de negociação apresentado por Fisher, Ury e Patton (2005) pelo fato de favorecer o uso do relacionamento e um maior envolvimento das partes para a identificação das diferenças mostra-se oportuno e favorável nas negociações identificadas nas organizações participantes do setor estudado.

3 O NEGOCIADOR

Em negociação é evidente que o papel mais importante pertence às partes que negociam, ou seja, aos negociadores. Dessa forma, as estratégias e propostas partem desse elemento chave. Ora, tudo aquilo que é conquistado em um acordo (os resultados) são méritos dos negociadores. Devido a essas razões, diversos autores buscam identificar o negociador ideal, descrevendo suas posturas e diferentes abordagens que projetariam grande sucesso nas negociações. Neste capítulo serão destacados alguns elementos e particularidades do negociador, permitindo um estudo daqueles que poderiam gerar maiores e melhores resultados para a organização.

3.1 Características do Negociador

Apesar de muito cedo para tal consideração, um exemplo de grande negociador encontra-se no recém nascido. Pois a primeira coisa que ele fez foi aprender a chorar para ganhar tudo aquilo que deseja e assim o consegue, como um negociador que busca a atenção da mãe para fechar um acordo.

Mesmo a negociação estando presente na vida das pessoas desde o princípio, é bastante surpreendente que a maior parte não negocie bem. Na realidade, não faz nenhum sentido as pessoas terem um desempenho tão ruim em algo de tanta importância para a vida pessoal e profissional. (THOMPSON, 2009)

Para Albrecht e Albrecht (1995), o tipo de negociação utilizado por cada pessoa é, em grande parte, resultado dos sentimentos, emoções e atitudes experimentados no início de suas vidas. Essas emoções vivenciadas desempenham fundamental papel no desenvolvimento de acordos que tendem a gerar ganhos mútuos nas negociações (BARSADÉ, 2002; BAZERMAN e TSAY, 2009). Portanto, as diferentes experiências armazenadas com o passar dos anos são fundamentais para a formação do negociador. Sendo assim, negociadores experientes podem agir de maneira diferente durante um processo de negociação, mesmo que possuam as mesmas habilidades.

Dessa forma, para melhor compreender essas habilidades, faz-se necessário observar negociações onde as estratégias adotadas por ao menos uma das partes sejam familiares,

tornando possível o entendimento de todas as questões, principalmente do processo de negociação adotado pelos negociadores mais experientes. (LANGDON, 2007)

Gray (2003) destaca que negociadores hábeis podem aprender a lidar com suas próprias emoções e expressá-las positivamente, começando por reconhecer seus limites e distinguir as negociações que precisam ter com os seus paradigmas, respondendo de forma construtiva ao seu oponente.

Nesse sentido, todo negociador possui características que comprovam o sucesso de suas negociações, entretanto o tempo é o fator que permitirá a essas propriedades serem promovidas por meio da experiência adquirida em cada negociação realizada ou até mesmo observada. Complementando, Paula, Oliveira e Souza (2009), destacam que o conhecimento adquirido em outras negociações pode servir como instrumento de apoio à tomada de decisão nas negociações atuais.

Fisher (1997, p. 25) - reconhecido como uma das maiores autoridades mundiais em negociação – destaca que o tipo ideal de um negociador está basicamente em ser firme e amistoso. “É preciso ser franco e persuasivo sem usar coerção. As pessoas não devem querer falar o tempo todo e precisam ouvir interessadamente. Em outras palavras, devem saber apresentar seus pontos de vista e também compreender as preocupações dos outros. Isso é incrivelmente importante”. Para o autor, é de extrema importância ser criativo, produzindo ideias nunca antes ventiladas.

Andrade, Alyrio e Macedo (2007) identificam algumas características do bom negociador, sendo elas: ser cooperativo; ter autenticidade na comunicação; realizar a preparação para a negociação; ter percepção ampla; ser observador; saber ouvir; saber concentrar-se no que há por trás das posições e interesses; ter capacidade de gerar ganhos mútuos; utilizar critérios e padrões criativos para desenvolver a confiança da outra parte; ser criativo e flexível; ser ético, claro, transparente, sincero e confiável; preocupar-se com a satisfação da outra parte; e ter consciência dos vieses culturais.

Fortalecendo a importância de o negociador ser criativo, Ogilvie e Simms (2008) afirmam que muito se beneficiam os negociadores que possuem a formação voltada para o uso da criatividade durante o processo de negociação, pois isso facilita o comum acordo e rende bons resultados.

Complementando, Lewicki, Saunders e Minton (2002) citam algumas outras características e habilidades do bom negociador: capacidade de análise; coragem para fazer concessões e assumir riscos e posições impopulares quando necessário; criatividade, persuasão, paciência e perseverança; capacidade de visualizar o contexto da troca, manter o equilíbrio entre agressividade e concessão, administrar as aparências; e capacidade para usar e formular perguntas e escutar o outro.

Pode-se verificar que todo sucesso da negociação está nas mãos do negociador, porém negociadores eficientes, conforme salienta Fisher e Erthel (1997), possuem algumas habilidades que os destacam dos outros, sendo elas: desenvolver comunicação eficaz; criar bom relacionamento; descobrir o interesse da outra parte; elaborar as diversas possibilidades de acordo; demonstrar e ser convincente para que a outra parte compreenda que está sendo justo; e definir algumas opções para o acordo e atingi-lo no final.

Para Langdon (2007), o bom negociador desenvolve uma série de habilidades que são essenciais para o sucesso. Nesse sentido, o autor apresenta no quadro 3 algumas habilidades de negociação, caracterizando suas particularidades e facilitando o seu entendimento e aplicabilidade.

Quadro 3. Habilidades de Negociação

Habilidade	Como entendê-la
Definir objetivos	A preparação inclui escrever metas mensuráveis para a negociação. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e oportunos.
Estabelecer prioridades	Alguns objetivos serão mais importantes do que outros, tanto para você quanto para o interlocutor.
Analisar o quadro geral	A negociação tem maior probabilidade de sucesso quando ambos os lados procuram debater uma diversidade de questões principais e secundárias.
Habilidades de comunicação	Negociar envolve falar e ouvir o outro até se chegar a uma conclusão aceitável para ambos.

Fonte: Langdon (2007, p. 24)

Assim, Albrecht e Albrecht (1995) consideram que na maioria das vezes o sucesso final das negociações está na utilização correta das habilidades pertencentes a cada negociador. Complementando nesse mesmo sentido, Korobkin e Doherty (2009) afirmam que é altamente

provável que o sucesso da negociação dependa, em parte, da capacidade dos negociadores em selecionar táticas específicas na mesa de negociação que sejam adequadas e suficientes para convencer seus adversários a fazerem concessões.

Dessa forma, a negociação deve ser dotada de um processo flexível para que novas ideias e sugestões possam fazer parte do caminho ao acordo. Assim, Saner (2002) destaca que uma das características de negociadores experientes encontra-se no planejamento das questões sem o estabelecimento de uma sequência rígida, sendo que esse procedimento possibilita maior flexibilidade à negociação, porque a outra parte pode ter uma ideia muito diferente sobre a ordem em que as questões devem ser discutidas.

Além da necessidade de que a negociação seja flexível, Paula, Oliveira e Souza (2009), apontam a cultura como sendo outro fator de extrema importância para os negociadores envolvidos no processo, complementando a ideia de Andrade, Alyrio e Macedo (2007). Segundo os autores, constantemente o negociador necessita estar em contato e interagir com pessoas pertencentes a culturas distintas, muitas vezes até conflitantes, sendo de extrema importância encontrar um vocabulário comum e adquirir um conhecimento sobre essas culturas, ampliando sua forma de comportamento para que o trabalho flua numa mesma direção e o acordo seja alcançado.

Ainda que muito difícil de ser encontrada, a confiança representa um fator que motiva o sucesso de muitos acordos. Para Wu e Laws (2003), todos os negociadores compreendem o valor da confiança. Porém, pode não ser necessário confiar para negociar, mas é fato que as negociações avançam mais rapidamente em condições de confiança do que de ceticismo persistente, desconfiança e dúvida sobre as intenções e do comportamento do outro. É muito mais fácil de compartilhar informações e, em conjunto, explorar temas polêmicos para entender os interesses, inventar opções, valores, e deliberar sobre critérios de distribuição quando se sente confiança em quem está do outro lado, mesmo que provisoriamente. Portanto, as tensões que caracterizam a negociação se tornam mais fáceis de gerenciar.

A chave para a conquista de bons resultados está na capacidade de gerenciar a troca de informações entre as partes, especialmente quando os negociadores são capazes de compartilhar livremente (confiança) informações relativas às suas questões, posições e interesses, tornando mais provável e satisfatório o acordo final (VOLKEMA, FLECK e HOFMEISTER, 2010).

Thompson (2009, p. 123) apresenta a confiança como pilar da negociação, pois a considera “fundamental em qualquer relacionamento humano, onde sob uma perspectiva prática significa que há uma chance de sermos explorados por alguém”.

Portanto, estabelecer confiança e construir relacionamentos são características essencialmente encontradas em negociadores que desenvolvem acordos eficazes, sendo a comunicação uma das ferramentas cruciais destes para que a negociação com o outro lado seja compreensível, favorecendo um ambiente colaborativo.

3.2 Características do negociador do setor educacional

A maioria das IES possui profissionais que desempenham a função de negociador. Algumas destas criam setores específicos dentro da instituição, outras destinam esse minucioso trabalho aos colaboradores do departamento financeiro ou tesouraria, pois acredita-se que devido à razão da atividade ser financeira, os gerentes se fiam nesse setor/departamento como sendo os responsáveis e mais preparados para essa atividade.

E mesmo reconhecendo que negociar exige habilidade e preparo, poucas são as IES que possuem negociadores efetivamente treinados para este fim. Muitos destes profissionais possuem condições, porém nunca receberam orientações de como negociar ou até mesmo como construir um relacionamento e criar confiança dentro de uma negociação. Thompson (2009) acredita que isso ocorre frequentemente pelo fato das pessoas se julgarem eficazes no momento de uma negociação, sem ao menos dar importância a questões fundamentais.

“Muito embora haja pessoas com características positivas de bons negociadores, pode-se dizer que elas não nascem prontas e têm inúmeras chances de adquirir competências ao longo da vida, seja por meio de treinamentos, da leitura de livros sobre o assunto e, ainda, da própria escola da vida, que muito tem a ensinar”. (OLIVIER, 2005, p. 39).

“Negociar, todavia, não é um atributo inato e nem meramente técnico, é o resultado de um investimento permanente em educação gerencial, demanda uma pedagogia da negociação e implica na realidade da democracia do trabalho”. (MATOS, 2003, p. 17).

Assim, de acordo com os autores, negociadores não nascem sabendo negociar. Eles são lapidados à medida que o conhecimento é transmitido tanto didaticamente como no decorrer das experiências vividas. Nelken (2009) destaca que no processo de ensino da negociação é necessário que se passe pelos traços culturais de cada indivíduo, não deixando que os preconceitos existentes ignorem a possibilidade de novas aprendizagens, haja visto que muitos ainda acreditam ser essa uma capacidade nata.

Portanto, um dos benefícios da formação e do treinamento está em possibilitar ao longo do tempo a transferência de todas as habilidades aprendidas, por meio de soluções sobre resolução de conflitos, em mudanças de atitudes e comportamento e fortalecendo indiretamente as características do negociador (COLEMAN e LIM, 2001).

Nesse sentido, é importante destacar que os gestores educacionais identifiquem dentro de suas instituições e invistam nesses profissionais empenhados na função de negociadores, pois, para estes, conhecer e desenvolver características como as apresentadas torna-se imprescindível para que resultados satisfatórios a ambas as partes sejam alcançados.

3.3 Tipos de abordagem do negociador

Quando o assunto é negociação, alguns imaginam momentos de conflitos ou de trocas como nas ocorrências de compra e venda que geram uma sensação de disputa comparada a um jogo onde apenas uma das pessoas sai ganhando. Esse pré-conceito faz parte do que a sociedade deixou por muitos anos, introduzindo na mente das pessoas a negociação como algo perigoso e de riscos para uma das partes envolvidas em seu processo.

Como toda negociação pode gerar tanto uma situação de ganho como de perda, os negociadores adotam algumas abordagens práticas que podem descrever qual o comportamento e maneira de negociar, fornecendo informações valiosas no momento de definir soluções para um acordo.

As abordagens mais importantes são as de natureza integrativa, conhecidas também como cooperativa, e as de natureza distributiva, descritas como sendo de posicionamento competitivo. Esses tipos de abordagem foram identificados e considerados por diferentes autores, gerando aspectos de grande representação.

Nesse sentido destaca-se a definição apresentada por Mello (2005), onde, para o autor, os negociadores podem ser divididos em dois grandes grupos: os competitivos, que vêem a negociação como um jogo a ser vencido e os cooperativos, que estão mais atentos aos interesses da outra parte, muitas vezes até desconsiderando os seus próprios, visando conquistar parcerias.

Já Martinelli, Ventura e Machado (2004) consideram os tipos de abordagens como sendo posturas na negociação, descrevendo a existência de basicamente duas formas, sendo a primeira conhecida como negociação competitiva, segundo a qual cada um dos participantes busca satisfazer seus objetivos individualmente, mesmo que isso venha a causar insatisfação para a outra parte, característica facultada à negociações do tipo ganha x perde; já na segunda forma existem as negociações cooperativas, em que apenas se chega a um acordo por meio da satisfação dos objetivos de ambas as partes, configurando uma negociação do tipo ganha x ganha.

Para Aaron (2007), na negociação distributiva as partes competem sobre a distribuição de um valor fixo. A questão-chave de uma negociação distributiva está em quem irá reivindicar o maior valor. Quando o ganho de um lado acontece à custa do outro, essa característica é conhecida, na negociação, como soma zero ou “ganha x perde”. Já na negociação integrativa, as partes cooperam para atingir o máximo de benefícios por meio da integração de seus interesses em um acordo. Esse tipo de negociação é também conhecido como “ganha x ganha”. Dessa forma, destacam-se no quadro 4 as características de cada uma das abordagens de negociação apresentadas.

Quadro 04. Características da abordagem distributiva e integrativa

Características	Distributiva / Competitiva	Integrativa / Cooperativa
Resultado	Ganha-perde	Ganha-ganha
Motivação	Ganho individual	Ganho individual e conjunto
Interesses	Opostos	Diferentes, não sendo opostos
Relacionamento	Curto prazo	Longo prazo e curto prazo
Questões envolvidas	Únicas	Múltiplas
Capacidade de fazer escolhas	Não é flexível	Flexível
Soluções	Não são criativas	Criativas

Fonte: Aaron (2007, p. 7)

Tendo como foco os benefícios gerados por acordos integrativos, Lopes e Stoeckicht (2009) os descrevem como sendo:

- a) benefícios para todas as partes envolvidas;
- b) benefícios para o relacionamento dos negociadores, uma vez que um acordo mutuamente recompensador fortalece o relacionamento entre as partes;
- c) os constituintes dos negociadores também tiram proveito dos acordos integrativos;
- d) as corporações cujos funcionários/negociadores atuam de forma integrada se beneficiam de um modo geral dessa abordagem, pois os departamentos ajustam suas diferenças de forma eficaz;
- e) as outras empresas também se beneficiam dessa abordagem quando adotada pelos negociadores.

De acordo com Dias (2008), o conhecimento sobre as abordagens de negociação permite ao negociador identificá-la em si e na outra parte, ajudando a pensar na estratégia para a negociação e no melhor planejamento das etapas do processo de negociação.

Tendo em vista que um desses dois tipos de abordagem pode estar presente em diversas negociações, a compreensão destes torna-se indiscutivelmente necessária para sua devida e correta adoção. Reconhecendo este como um dos mais importantes vieses encontrados na literatura de negociação, abordar-se-á as características destas no negociador do setor educacional, permitindo assim uma melhor visão do ponto teórico à luz das práticas destes profissionais.

3.4 A abordagem utilizada pelo negociador do setor educacional

Em um passado não muito distante, a descrição de um negociador era a de alguém extremamente calculista e com grandes virtudes equiparadas às de um jogador, onde o objetivo central compreendia a busca por resultados e ganhos individuais. Apesar disso, dentro do mercado global no qual os negócios acontecem, esse negociador teve momentos de glória por muitos anos. Porém, a realidade e as características desses indivíduos, devido às grandes mudanças do comportamento humano, transformaram-se de tal forma que atualmente as negociações são vistas como oportunidades de parcerias futuras, e não como algo transitório.

A adoção de uma postura individualista em negociações tornou-se mais difícil de justificar do que se apresenta atualmente no mundo dos negócios, pois negociar exorta a entender primeiramente os objetivos e interesses do outro lado, para que as ações a serem tomadas reflitam os valores de ambas as partes (SUSSKIND, 2010).

Essa realidade pode ser facilmente observada no setor educacional, onde as negociações fazem parte de uma tarefa muito delicada, exigindo dos negociadores - colaboradores - esforço e atenção, pois não se trata de outro negociador, mas de um parceiro/cliente/aluno que utiliza do serviço prestado pela instituição de ensino na qual se encontra matriculado.

De modo geral, as IES procuram realizar negociações como uma alternativa que seja boa tanto para a instituição quanto para o inadimplente. Pois nesses casos, se a IES buscar uma abordagem competitiva, certamente encontrará dificuldades para manter esse cliente em suas instalações.

Para elucidar alguns pontos que tornam importante a não adoção de uma abordagem competitiva nas negociações por parte das IES, Machado (2009) apresenta os seguintes motivos. São eles:

- a) se “apertar” demais o inadimplente no momento da negociação, a IES corre o risco do mesmo “espanar”, ou seja, ele pode até concordar com a proposta, porém não cumpri-la;
- b) o oposto também é verdadeiro. Se a IES não exercer pressão alguma, ele pode até “fugir da raia” e não assumir nada, pois a IES também não foi convincente com sua postura.

Dessa forma fica claro como é complexo entender qual o limite e abordagem que o negociador da IES deve ter perante seus inadimplentes, e ainda como agir diante dessa frágil situação. Na realidade, a maneira mais apropriada de proceder com essas questões está presente nas experiências do dia a dia, no preparo da negociação, no planejamento e também no treinamento dos negociadores, pois estes constituem a principal ferramenta da IES durante a negociação com seus alunos inadimplentes.

Considerando que a abordagem competitiva não compete ao formato de negociação desse setor, volta-se então para a cooperativa como a que possibilitará maior ganho às IES. Nesse sentido, Thompson (2009) relata que uma negociação ganha x ganha, integrativa ou ainda

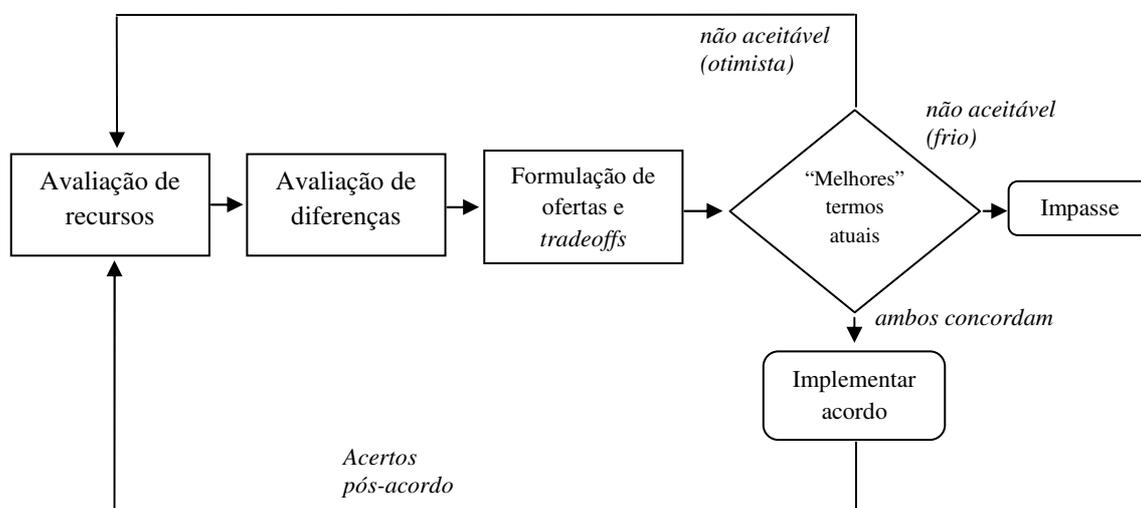
chamada de cooperativa, implica que todas as oportunidades criativas sejam exploradas e que nenhum recurso seja deixado sobre a mesa.

Trazendo ainda mais essa abordagem para a realidade do setor educacional, Machado (2009) considera ser importante durante o processo que fique clara a intenção desta em ajudar na busca de uma alternativa que seja viável para os dois lados, sendo esse o princípio da cooperação, devendo ainda existir a flexibilidade, afinal negociar presume sair de pontos antagônicos para que se chegue a um ponto comum. Destaca o autor ser importante a firmeza, caso seja necessária, pois quando simplesmente se aceita as imposições do devedor (neste caso o aluno inadimplente) não há negociação.

Portanto, esse negociador necessita ter o domínio de diferentes habilidades e ainda dotar de importantes características, conforme as apresentadas anteriormente por Lewicki, Saunders e Minton (2002) como habilidades do bom negociador, possibilitando que o ambiente de negociação seja propenso para a criação de oportunidades cooperativas.

Partindo desse mesmo pressuposto, Thompson (2009) descreve um modelo estratégico para tomada de decisão em abordagens cooperativas, concentrando-se naquilo que os negociadores deveriam fazer para se chegar a um acordo desta natureza. Esse modelo compreende cinco componentes principais: avaliação de recursos, avaliação das diferenças, preparação de ofertas e *tradeoffs* (escolhas), aceitação/rejeição de uma decisão de negociação. Dessa forma apresenta-se na figura 05 o referido modelo em destaque.

Figura 05. Modelo estratégico para tomada de decisão em uma abordagem cooperativa



Fonte: Thompson (2009, p. 86)

Para tornar compreensível esse modelo estratégico, a seguir apresenta-se cada fase abordada na figura 5 esclarecendo como ocorrem seus estágios.

Dessa forma, na etapa de avaliação dos recursos o negociador busca identificar os aspectos de negociação e suas alternativas, formando um conjunto de questões por meio da combinação das preocupações de ambas as partes. Todavia, em alguns casos se faz necessário o desmembramento dessas questões para que surjam novas alternativas para o processo.

No segundo momento, durante a avaliação das diferenças, uma vez identificadas as questões e alternativas, primeiramente cada parte deve focar suas questões mais relevantes e em seguida concentrar-se nas questões que equacionem as diferenças existentes.

Na fase da formulação de ofertas e *tradeoffs* (escolhas), as partes devem focar e considerar as escolhas potenciais entre avaliações, previsões, preferências em relação ao tempo e competências, e eliminar aquelas que possuem menor impacto nas alternativas.

Quando chega o momento de aceitar ou rejeitar o acordo, os negociadores podem atingir diferentes resultados. Nesse sentido, o resultado integrativo é caracterizado como o acordo onde os negociadores chegam a um resultado em que ambas as partes consideram minimamente aceitável, podendo essa não ser uma solução eficiente em negociação. Já o outro resultado pode ser observado quando o acordo chega a um impasse ou não é aceitável para nenhuma das partes. Nesse caso, os negociadores devem continuar a explorar as possibilidades, considerando os custos com tempo e avaliações para que se chegue a uma solução melhor.

Ainda durante a decisão, existem dois momentos de *feedback* que assumem grande importância para o acordo. São esses: a decisão de prolongar a negociação e renegociar. Assim, deve-se prolongar a negociação sempre que o melhor acordo não atender às expectativas das partes. Dessa forma, os negociadores devem reavaliar as alternativas e os conjuntos de questões por meio do desmembramento destas, dividindo-as em questões menores e gerando novas escolhas para uma solução mutuamente satisfatória.

Nesse mesmo sentido, por meio de um exemplo prático realizado por Machado Neto (2009, p. 167) envolvendo negociação em IES, o autor ressalta “a necessidade da definição de estratégias que levem a uma negociação com abordagem do tipo ganha x ganha (integrativa),

considerando a importância, para a instituição, de se manter um bom relacionamento com seus alunos (clientes) a longo prazo, pois as decisões do tipo ganha x perde, em que a instituição utiliza-se eventualmente de seu poder na negociação, poderão comprometer seriamente a imagem da instituição perante o público externo e perante seus atuais e futuros clientes”.

Para Movius e Susskind (2010), lançar mão de uma abordagem de ganhos mútuos ou integrativa com um negociador linha-dura que se nega a esclarecer os interesses ou ajudar na criação de opções gera mais trabalho do que assumir a negociação e encontrar soluções criativas para ambos os lados. Assim, em situações desse tipo, manter a abordagem de ganhos mútuos pode ser mais eficaz do que ceder totalmente ou até mesmo lutar contra.

Considerando a importância da abordagem do negociador dentro do setor educacional, tanto para sua manutenção institucional como financeira, considera-se oportuno compreender quais as dificuldades presentes nessas instituições, principalmente dado o momento vivido por estas. Essas implicações serão aprofundadas no próximo capítulo.

4 INADIMPLÊNCIA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Atualmente a inadimplência vem provocando grande preocupação na gestão financeira das IES. Isso ocorre pois quanto maior a inadimplência menor o resultado gerado ou a receita, prejudicando a capacidade de investimento destas. Considerando que manter e administrar uma IES tem se tornado uma missão cada vez mais difícil, e ainda pior diante da temida inadimplência, destaca-se neste capítulo a importância de entender o que vem a ser esta e como ela ocorre no setor educacional.

4.1 A Inadimplência

No Brasil é crescente o número de pesquisas que buscam analisar o aumento da inadimplência por meio de dados socioeconômicos, contábeis e financeiros com o intuito de controlar esse índice tão prejudicial para a saúde financeira das empresas (CAMARGOS E LIMA, 2008). Tal problema dificulta fortemente as atividades comerciais, configurando um cenário ruim não só para as empresas como também aos consumidores, que são cada vez mais cercados pelas restrições e limites utilizados como forma de prevenção dos maus pagadores.

A inadimplência pode ser percebida de maneira ampla como a incapacidade de pagar obrigações financeiras na data de vencimento (BEAVER, 1967). Para Teixeira e Silva (2001, p.19), o significado desse termo “é a falta de pagamento; inadimplemento é o termo jurídico utilizado, em regra, para designar uma situação de não cumprimento de cláusula contratual; insolvência é a perda total de capacidade de pagamento”.

Segundo Cia (2006), a inadimplência pode ser entendida como um descumprimento por parte do devedor que acarrete alteração do montante (quanto) ou do momento (quando) em que o pagamento é (eventualmente) feito ao credor, em relação ao que estava previsto em contrato. Portanto, essa definição envolve duas dimensões: a) quanto: do valor ou montante acordado para ser pago no vencimento, ou seja, quanto é efetivamente pago; e b) e quando: o tempo que decorre entre o vencimento do contrato até o efetivo pagamento.

Complementando, de acordo com Girouard, Kennedy e André (2006), a definição padrão de inadimplência de crédito (na visão das instituições bancárias) são empréstimos que estão em descumprimento do pagamento por pelo menos três meses. Sendo que sua principal

diferença entre os países está na forma como estes empréstimos são definidos. Ou seja, quanto tempo leva até o empréstimo ser considerado como não-reembolsáveis e, portanto, serem baixados como uma perda para a instituição. No entanto o período deste processo depende de regulamentação nacional pertinente a cada setor.

O aumento da inadimplência não tem a ver apenas com a grande dificuldade econômica vivida no mercado global, mas caminha por fatores como falta de planejamento durante a definição de créditos e até mesmo nos processos que não possuem eficiência perante situações que podem desencadear casos de inadimplência.

Segundo Cavalcanti *et al.* (2008, p. 47), “a inadimplência ocorre porque o consumidor sofre impactos constantes na sua renda, e esses determinam os limites e restrições orçamentárias do consumidor, fazendo com que ele perca o controle, estando propício a ser inadimplente”.

Dessa maneira, subentende-se que os consumidores possuem dificuldades no controle financeiro de seus rendimentos, provocando insuficiência no momento do pagamento de suas dívidas, contribuindo para o aumento da inadimplência.

Em alguns casos os consumidores vivem na corda bamba financeira, gastando tudo o que possuem ou até mais do que podem, sem sequer perceber que suas despesas consistentemente ultrapassam os seus rendimentos. (MAPOTHER, 1999).

Dados da pesquisa sobre inadimplência realizada pela ACSP (2009) Associação Comercial de São Paulo, durante o mês de março de 2009, revelou que a maior causa da inadimplência está no desemprego, com 42% das opiniões dos 823 entrevistados; o que intensifica a situação retratada diante do momento atual vivido pelo mercado.

Tabela 5. Causas da Inadimplência

Causas da inadimplência	MAR 2009 (%)
Ficou desempregado	42%
Alguém da família ficou desempregado	6%
Doença em família	9%
Descontrole do Gasto	12%
Queda de renda	6%
Ter sido fiador, avalista ou emprestou o nome	8%
Atraso no recebimento de salários	4%
Outros	13%

Fonte: Associação Comercial de São Paulo – ACSP (2009)

Outro índice em destaque está no descontrole do gasto com a ocorrência de 12%, sendo o segundo do ranking das causas de inadimplência, demonstrando que a falta de conhecimento aliada à má administração dos recursos orçamentários acarretam no aumento do número de inadimplentes.

Diante da situação econômica do país e dos diversos fatores encontrados, muitas pessoas descumprem alguns pagamentos por priorizar necessidades básicas como: alimentação, transporte e saúde. De acordo com Cavalcanti *et al.* (2008), isso fortalece o aumento da inadimplência nas instituições privadas de ensino, pois a situação financeira abalada ou até a perda do emprego faz com que as pessoas atrasem ou não paguem suas dívidas, cortando em primeiro lugar a educação e gerando assim a inadimplência.

4.1.1 A inadimplência Educacional

Nos encontros e congressos promovidos por sindicatos e empresas do setor educacional, a inadimplência vem recebendo uma importância jamais observada, porém isso não é uma novidade. Esse problema tem atingido níveis preocupantes desde a década de 90, quando outros agravantes econômicos e de mercado contribuíram para a reestruturação do setor, visando a retomada do crescimento.

Para Rodrigues (2004), no setor educacional a inadimplência se configura pela falta de pagamento das mensalidades em dia por parte do contratante do curso em que ele ou os seus filhos estão matriculados.

Assim, a IES só considera o aluno inadimplente após um determinado prazo: antes dos trinta dias é considerado apenas um atraso na mensalidade; dos trinta a noventa dias ele está em débito; e após os noventa dias finalmente ele é considerado inadimplente. Este prazo existe porque se subentende que a inadimplência educacional ocorre por fatos sociais, e não por má fé por parte do devedor.

Para Melo Sobrinho e Carmona (2008), as instituições educacionais privadas têm sido severamente penalizadas com o nível de inadimplência verificado em anos recentes. O fato é que a ausência de uma cultura orientada para a gestão do crédito tem tornado o equilíbrio financeiro das escolas privadas vulnerável a uma série de fatores, dentre os quais se destacam

as forças competitivas do mercado educacional, a perda do poder econômico de seu público alvo, além de uma legislação desfavorável.

Complementando, Ribeiro, Zani e Zanini (2009) acreditam que as razões para a existência desse cenário estão relacionadas a diversos elementos; dentre eles destaca-se a facilidade existente na criação dessas IES, que se traduz num crescimento exacerbado e mal planejado do setor, e no aumento de alunos concluintes do ensino médio, que resulta em um aumento pela busca de vagas nas universidades também pela população com menor nível de renda.

De acordo com Marques (2006), dois fatores, no entanto, são os principais vilões do setor no que diz respeito à inadimplência: a legislação, que protege o aluno; e a falta de adaptação das instituições à nova realidade do mercado.

As IES, na maioria das vezes, não utilizam critérios para verificar se existem condições financeiras, por parte do aluno, para arcar com as mensalidades escolares, contribuindo para o aumento da inadimplência e até mesmo da evasão, que ocorre quando o aluno solicita transferência da instituição em que ele se encontra para outra, ou quando desiste do curso que realiza.

Fuhrmann (2008, p. 32-34) cita em entrevista com o professor Roberto Lobo, ex-reitor da Universidade de São Paulo (USP), que: “quando o inadimplente não consegue formas de quitar seus débitos, ele é um grande candidato à evasão”.

De acordo com Austin e Phillips (2001), algumas empresas de cartões de crédito americanas têm reconhecido a falta de conhecimento que os universitários possuem a respeito de suas obrigações financeiras. Com isso, propõem por meio de ações educativas aulas explicativas de como gerenciar e controlar os gastos, visando melhorias na administração financeira de seus futuros consumidores.

Para Souza *et al.* (2009a, p. 3), a inadimplência educacional poderia ser bem menor se as IES usufríssem de recursos mais contundentes contra os inadimplentes ou se possuísem uma política de cobrança transparente, com atendimento diferenciado e com punições bem definidas, não deixando de agir fortemente contra uma situação de dívida ativa.

Por outro lado, as IES precisam evitar o problema da inadimplência, possibilitando a permanência dos alunos que se encontram inadimplentes. Nesse sentido, de acordo com

Cavalcanti *et al.* (2008), uma das práticas mais adotadas pelas IES para combater a inadimplência vem sendo a negociação. Sendo assim, esta ferramenta deve ser utilizada de maneira profissionalizada, encontrando meios para que a inadimplência seja reduzida.

4.2 Cenário da Inadimplência Educacional

A crise financeira mundial invadiu até mesmo as salas de aula das universidades americanas, refletindo-se em menos professores e mensalidades com valores maiores que o de costume. Tudo isso está diretamente ligado ao desempenho ruim no último ano dos fundos de investimentos, onde as universidades possuíam grandes aplicações, totalizando cerca de 42% de seus fundos de doações. (MARANHÃO, 2009)

Como consequência desse processo internacional, a educação privada nacional vem sofrendo grandes mudanças decorrentes da situação econômica da população. Também a abertura elevada de novas instituições de ensino vem agravar ainda mais o quadro das condições vividas atualmente nas IES particulares.

Segundo Marques (2006), “a atual crise no setor privado não é recente. Remonta a pelo menos sete anos, desde que o número de instituições elevou, a concorrência cresceu de maneira gigantesca e os alunos começaram a rarear”.

Existe atualmente muita oferta para pouca demanda de alunos, devido ao extraordinário número de novas IES que existem no país. Essa concorrência contribui para a ociosidade nas matrículas, o que reduz o número de cursos ofertados pelas universidades, centros universitários e faculdades, em razão justamente do não preenchimento das vagas.

A inadimplência no setor educacional nunca foi tão representativa. Ela ocupa posições jamais vistas e desperta preocupação por parte dos envolvidos no seguimento, uma vez que as IES sem muitos recursos estão procurando meios alternativos para se manter no mercado e ainda obter destaque entre as concorrentes.

De acordo com pesquisa realizada pelo SEMESP (2009) sobre a inadimplência nas Instituições de Ensino Superior Privados do Estado de São Paulo, relativa ao 1º semestre de

2009, revelou-se uma vez mais a grave situação pela qual passa o setor no que tange a seus recebimentos.

Tabela 6. Evolução da inadimplência total nas IES do Estado de São Paulo 1999 - 2008

Evolução da inadimplência total nas IES do estado de São Paulo										
Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Taxa	21,0%	22,0%	21,0%	24,0%	22,0%	20,0%	23,0%	23,2%	22,5%	24,5%
Varição	..	4,80%	-4,50%	14,30%	-8,30%	-9,10%	15%	0,80%	-3,02%	9,00%

Fonte: Pesquisa sobre a Inadimplência nas Instituições de Ensino Superior Particulares - SEMESP (2009)

Nota: .. Dado numérico não disponível.

Com base nos percentuais apresentados, a taxa de inadimplência total no Estado de São Paulo cresceu 9,00% em 2008 em relação ao ano de 2007, e chegou a 24,5%. Com a acentuada elevação, a taxa de inadimplência alcançou o nível mais alto desde 1999, ou seja, há 10 anos, primeira vez em que a pesquisa foi realizada.

Esse crescimento contínuo de inadimplentes representa uma forte crise pela qual as universidades privadas estão passando. Isso se justifica pela falta de restrições ao crédito dado pelas instituições no momento da matrícula, deixando que práticas básicas que possibilitariam maior avaliação do aluno ou do responsável financeiro passem por burocracias desnecessárias.

Considerando que no momento da matrícula a instituição está prestes a conceder um crédito, o ato de solicitar a comprovação de renda não vem a ser uma má prática. Dessa forma, as IES precisam de algumas informações adicionais para analisar a situação econômica de seus clientes, assim como se faz no comércio e na indústria. (MACHADO, 2009).

Segundo Rodrigues (2004, p. 40), “as instituições de ensino normalmente pedem somente o preenchimento de um requerimento de matrícula simples, pois se sentem constrangidas em perguntar ao pai ou ao próprio aluno se há condições financeiras para arcar com as mensalidades escolares.

Embora seja difícil para as IES solicitarem alguns dados sobre seu aluno ou responsável, é necessária a mudança desse hábito e o reconhecimento de que, pelo fato disso não acontecer, muitas delas tendem a prejudicar-se, deixando de contribuir para a redução da inadimplência.

4.3 Legislação educacional

Quando se trata de legislação específica educacional as leis usadas pelas instituições de ensino baseiam-se nos seguintes textos legais: o Código de Defesa do Consumidor (CDC), a Lei 9870/99 e a Medida Provisória (MP) 2091-16/2001. São elas que possibilitam às instituições todas as diretrizes para o desenvolvimento do contrato de prestação de serviços, conduzindo pelos meios legais as diferentes formas de controlar a inadimplência educacional.

Diante disso, é preciso que as instituições de ensino encontrem na legislação os caminhos existentes para que toda ação realizada por ela possua um amparo legal, motivando a realização de um trabalho transparente e correto. Na sequência serão tratados cada um dos textos legais apresentados, selecionando especificamente suas aplicações sobre a inadimplência.

4.3.1 Código de Defesa do Consumidor - CDC

O CDC é de fundamental importância no momento da contratação de serviços educacionais, uma vez que a pessoa física contratante é consumidora, formando uma relação básica de consumo.

Segundo o IDEC (2010) o CDC “é uma lei abrangente que trata das relações de consumo em todas as esferas: civil, definindo as responsabilidades e os mecanismos para a reparação de danos causados; administrativa, definindo os mecanismos para o poder público atuar nas relações de consumo; e penal, estabelecendo novos tipos de crimes e as punições para os mesmos”.

Considerando a importância do CDC no estabelecimento de direitos, prazos, padrões de conduta e penalidades, destacam-se em seu contexto especificamente nos artigos 42 (da cobrança de dívidas) e 46 (da proteção contratual) temas relacionados a instituições de ensino.

Art. 42. Na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça. Parágrafo único. O consumidor cobrado em quantia indevida tem direito à repetição do indébito, por valor igual ao dobro do que pagou em excesso, acrescido de correção monetária e juros legais, salvo hipótese de engano justificável. (TEBET, 2000, p. 160).

O art. 42 manifesta que não é mais possível a realização de cobrança ao devedor de forma abusiva, não podendo ele ser de forma alguma exposto ao ridículo, por exemplo: colocando o nome dos devedores em jornais de circulação interna ou impor o pagamento da dívida sob pena de não poder mais frequentar as aulas. A realização de qualquer uma destas situações poderá gerar uma ação contra a instituição de ensino por danos morais, favorecendo o devedor.

Art. 46. Os contratos que regulam as relações de consumo não obrigam os consumidores, se não lhes for dada a oportunidade de tomar conhecimento prévio de seu conteúdo, ou se os respectivos instrumentos forem redigidos de modo a dificultar a compreensão de seu sentido e alcance. (TEBET, 2000, p. 161-162).

Nesse sentido, o art. 46 evidencia a importância da transparência na relação de consumo, apresentando que isso serve de regra geral para todos os contratos, sejam eles de serviços educacionais ou de qualquer espécie.

De forma mais ampla, considerando o mercado financeiro brasileiro, Eifert (2003) destaca que mesmo diante de um contrato elaborado de maneira irreparável do ponto de vista jurídico, e com garantias de boa qualidade, no momento em que o devedor resolver não pagar e questionar a dívida judicialmente, este estará plenamente amparado pela legislação brasileira.

Tudo isso, de acordo com Borges e Bergamini (2001, p. 235), “por existir um ambiente processual de proteção excessiva ao devedor, o que faz com que a liquidação financeira das garantias recebidas resulte num baixo nível de recuperação, o que é resultado tanto das características legais dos instrumentos utilizados quanto da morosidade do aparato jurídico em resolver conflitos”.

Entretanto, Rodrigues (2004) destaca que o contrato de prestação de serviços educacionais é uma das ferramentas a serem utilizadas pelas instituições privadas de ensino para reduzir a sua inadimplência. Dessa forma, o autor enfatiza que o contrato deve ser bem elaborado, destacando os pontos mais importantes a serem respeitados pelas partes.

4.3.2 Lei nº 9.870 de 23 de dezembro de 1999

Dentre a legislação específica, a lei 9870 de 1999 se destaca como um dos textos legais mais importantes, pois trata do valor das anuidades ou semestralidades das Instituições de Ensino

Infantil, Fundamental, Médio e Superior. Além disso, essa lei impõe limites na relação entre o contratado e o contratante na medida em que estabelece a possibilidade de não renovação da matrícula do aluno inadimplente em seu artigo 5º.

Art. 5º. Os alunos já matriculados, salvo quando inadimplentes, terão direito à renovação das matrículas, observando o calendário escolar da instituição, o regimento da escola ou cláusula contratual.

Fica à mostra neste artigo que o aluno já matriculado tem direito à renovação de matrícula, porém quando inadimplente, isso não se aplica. Assim, aquele aluno que estiver inadimplente perde o direito à renovação de sua matrícula, não podendo dar continuidade aos estudos na mesma escola. Para isso, o aluno terá que pagar ou **negociar** a dívida, podendo assim continuar estudando no mesmo estabelecimento de ensino. Em suma, o aluno só terá direito à renovação da matrícula quando estiver financeiramente em dia com a instituição.

Para Rodrigues (2004), não restam dúvidas de que este foi um grande avanço na legislação educacional, fornecendo a possibilidade para a instituição de ensino, caso ela queira, controlar a inadimplência, evitando a renovação da matrícula dos alunos com dificuldades de pagamento.

Art. 6º. São proibidas a suspensão de provas escolares, a retenção de documentos escolares ou a aplicação de quaisquer outras penalidades pedagógicas por motivo de inadimplemento, sujeitando-se o contratante, no que couber, às sanções legais e administrativas, compatíveis com o Código de Defesa do Consumidor, e com os arts. 177 e 1.092 do Código Civil Brasileiro, caso a inadimplência perdure por mais de noventa dias.

Por ser um artigo longo e repleto de informações relevantes, o artigo 6º deve ser analisado em duas partes. A primeira parte trata que são proibidas a suspensão de provas e a retenção de documentos por causa de inadimplência, sendo que o aluno não pode ser penalizado com sanções pedagógicas. Portanto, o fato do aluno regularmente matriculado estar inadimplente não lhe traz nenhum impedimento para frequentar aulas e fazer provas. A segunda parte do artigo sinaliza quais as penalidades que o inadimplente pode sofrer, destacando as sanções legais e administrativas compatíveis com o Código de Defesa do Consumidor e com o artigo 177 e 1.092 do antigo Código Civil.

Portanto, os artigos 177 e 1.092 do Código Civil Brasileiro vêm salvaguardar as sanções legais e administrativas pertinentes ao Código de Defesa do Consumidor mostrando de forma segura os prazos para prescrições e obrigações presentes nos contratos bilaterais.

Para Melo Sobrinho e Carmona (2008), a sanção da lei 9.870 tem contribuído com a inadimplência escolar, tornando ainda mais crítica à situação financeira das escolas particulares, limitando os meios disponíveis para que estas cobrem as dívidas que lhes são devidas. Assim, a consequência desta lei, que visa preservar o direito a educação dos alunos, é que não há um incentivo para que os responsáveis pelo pagamento dos serviços educacionais mantenham as mensalidades quitadas, pois as sanções disponíveis, a partir de então, recaem apenas na esfera jurídica.

4.3.3 Medida Provisória nº 2091-16 de 25 de janeiro de 2001

Ainda como parte da legislação específica, a Medida Provisória nº 2.091-16, de 25 de janeiro de 2001, preencheu uma lacuna que ficou após a edição da lei 9.870/99, acrescentando um parágrafo em seu artigo 6º.

Art. 2º. O art. 6º da lei nº 9870, de 1999, passa a vigorar acrescido do seguinte § 1º, remunerando-se os atuais §§ 1º, 2º e 3º para §§ 2º, 3º e 4º.

§ 1º O desligamento do aluno por inadimplência somente poderá ocorrer ao final do ano letivo ou, no ensino superior, ao final do semestre letivo quando a instituição adotar o regime didático semestral.

Essa medida estabelece que o desligamento do aluno por inadimplência possa ocorrer somente ao final do ano letivo ou semestre letivo, proibindo sua ocorrência no decorrer do ano ou do semestre letivo, fazendo com que o ciclo da falta de pagamento seja cessado de alguma forma, onde só se renova a matrícula daquele aluno cuja situação está em dia (não possui débitos).

Para o presidente do SEMESP (2008), Hermes Ferreira Figueiredo, faz-se necessária a alteração da lei nº 9.870/99, a chamada “Lei do Calote”, que não permite a aplicação de penalidades pedagógicas quando o aluno está inadimplente até o fim do período letivo, que pode levar de seis meses a um ano. A alteração deve ser feita para que os contratos de prestação de serviços educacionais sejam feitos da mesma forma que os contratos de

cobertura de saúde, onde após dois meses de não-pagamento, o contrato é automaticamente rescindido.

Américo Martielo, diretor de operações da Veris Educacional, relatou em entrevista a Fuhrmann (2008) que a lei acaba facilitando a inadimplência na medida em que fixa juros e multas baixos e impede qualquer medida contra o aluno durante o período que cursa.

Apesar das diversas considerações que ainda norteiam a legislação vigente, subentende-se que a lei deve ser entendida pelas IES como uma fonte de apoio contra a inadimplência e outros fatores, sendo que a mesma trará benefícios para a vida financeira da instituição, ao criar direitos e deveres para cada uma das partes, por meio do contrato de prestação de serviços educacionais.

5 METODOLOGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo caracterizar a metodologia adotada no presente estudo, demonstrando o delineamento da pesquisa, as teorias e os conceitos envolvidos, apresentando paralelamente as questões e objetivos da pesquisa. Na sequência são descritas as técnicas e métodos adotados para a realização da pesquisa e alcance dos objetivos, sendo também abordada a caracterização da amostra, método de coleta de dados utilizado e suas variáveis.

5.1 Metodologia da pesquisa

Collis e Hussey (2005, p. 61), para melhor explicarem o termo, fazem uma distinção entre metodologia e métodos. Assim, “metodologia refere-se à maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados; e métodos referem-se apenas às várias maneiras de coletar e/ou analisar dados”.

A metodologia deste trabalho caracteriza-se como estudo de caso, de caráter exploratório e descritivo, sendo sua natureza qualitativa e quantitativa.

Para Vergara (2006), o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Possui caráter de profundidade e detalhamento, podendo ser ou não realizada no campo.

Utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Assim, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. (YIN, 2005, p. 20).

Collis e Hussey (2005) consideram a pesquisa exploratória como sendo aquela que é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que se pode buscar informações sobre a questão ou problema. Seu objetivo principal está em

procurar padrões ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese. Para os autores, as técnicas típicas usadas em pesquisa exploratória incluem: estudos de caso, observação e análise histórica, que podem fornecer dados quantitativos e qualitativos. Já a pesquisa descritiva busca descrever o comportamento dos fenômenos, e é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

Segundo Vergara (2006), a pesquisa de investigação ou exploratória constitui-se daquela realizada na área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Segundo a autora, a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não sendo necessário explicar os fenômenos que descreve.

Esta pesquisa configura-se também como de natureza qualitativa e quantitativa. Portanto, essa caracterização se justifica na amostragem onde: na primeira etapa a coleta foi realizada por meio de entrevistas com 6 negociadores da instituição (qualitativa); já o segundo momento foi realizado com a aplicação de questionário para os 381 alunos do curso de Administração (quantitativa). Assim, a pesquisa de campo está baseada numa amostragem por conveniência, tornando factível a seleção e descrição dos sujeitos a serem avaliados.

De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema. Já em relação ao método quantitativo, os autores Collis e Hussey (2005) destacam ser este objetivo por natureza e focado na mensuração de fenômenos, considerando ainda esse estudo altamente estruturado.

No tocante à amostra, Malhotra (2001) destaca esta como uma técnica de amostragem não-probabilística que procura obter uma unidade de elementos convenientes, sendo sua seleção deixada a cargo do pesquisador.

Para permitir maior detalhamento durante a análise do material coletado, neste estudo foram utilizadas as informações contidas em textos e no próprio banco de dados da IES, caracterizando-se como uma pesquisa documental, constituídos aqui por documentos de segunda mão, que de acordo com Gil (1999) são aqueles que, de alguma forma, já foram analisados, tais como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros. Essas informações possibilitarão para a pesquisa um comparativo do cenário educacional apresentado e ainda a identificação de alguns pontos deste na IES estudada.

5.2 Amostra e participantes da pesquisa

Sendo o estudo de teor qualitativo e quantitativo, os procedimentos amostrais podem ser classificados como não-probabilísticos, podendo ainda ser baseados na intencionalidade e acessibilidade do pesquisador. Assim, é de total responsabilidade do mesmo a seleção das unidades amostrais.

A amostra deste estudo está subdividida em dois grupos distintos, sendo suas características apresentadas a seguir:

a) Grupo 1: Neste grupo os sujeitos são todos os alunos matriculados no curso de Administração da IES estudada, que estudam tanto no período diurno como noturno, dos semestres efetivos. Dessa forma, com base nas informações coletadas na IES, neste segundo semestre de 2010 o curso de Administração possui 463 alunos devidamente matriculados.

Diferentes aspectos foram considerados para que o curso de Administração fizesse parte desta pesquisa, assim pode-se destacar:

- a) Na IES estudada, o curso de Administração vem a ser o que possui maior número de alunos matriculados, conseqüentemente a maior amostra para a realização da pesquisa;
- b) A própria característica do curso, onde a inadimplência, negociação e gestão fazem parte integrante da formação do profissional (administrador);
- c) E pelos indicadores, pois de acordo com o SEMESP (2010) o curso de Administração é o mais procurado no estado de São Paulo, com 446 cursos, representando 17,3% do total de vagas ofertadas, e 209.815 alunos matriculados somente no estado de São Paulo, sendo ainda a graduação mais procurada no interior paulista. Para Hey (2008), esse aumento na procura por cursos de Administração vem sendo impulsionado pelo processo de industrialização e de expansão do setor de serviços e pela necessidade de se entender a organização como um componente da sociedade que influencia a ação do homem.

b) Grupo 2: Fazem parte deste grupo todos os colaboradores da IES estudada, que atuam diretamente como negociadores e, portanto negociam com os inadimplentes (aqueles que

possuem pendência financeira com a instituição). De acordo com dados obtidos na IES estudada, existem atualmente um total de 6 colaboradores que desempenham essa função no setor financeiro da instituição, sendo estes os integrantes do segundo grupo do estudo.

Dessa forma, pode-se dizer que trata-se de uma amostra não-probabilística e por conveniência.

5.3 Técnicas de coletas de dados

Conforme apresentado anteriormente na descrição da amostra, o presente estudo encontra-se subdividido em dois grupos que compõem os participantes da pesquisa. Nesse sentido, a coleta de dados será realizada em momentos distintos e de maneira diferenciada em seus grupos amostrais.

No grupo 1, composto por 463 alunos matriculados no curso de Administração da IES estudada, o método de coleta de dados adotado foi a do questionário (ANEXO 1), semi-estruturado com base na pesquisa realizada pela Associação Comercial de São Paulo (2009) – Tabela 5. Causas da Inadimplência – para a identificação das causas da inadimplência dentro do setor comercial do Estado. Entretanto, vale destacar que a pesquisa contou com a participação de 381 acadêmicos, pelo fato dos demais (82 alunos) participarem de programas sociais, o que de certa forma contribui para que estes não apresentem riscos de inadimplência.

Essa etapa da pesquisa foi realizada no período de **09 a 13** de agosto de **2010**, nas salas de aula da IES estudada onde se encontravam os alunos do curso de Administração, por meio da autorização da coordenação do curso. Os questionários foram distribuídos e apresentados pelo pesquisador individualmente, visando ser este um método preciso, seguro e apropriado para a pesquisa.

Um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida. O objetivo é descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente. (COLLIS E HUSSEY, 2005, p. 165).

Para o segundo grupo, formado por 6 negociadores da IES estudada, o método de coleta de dados utilizado foi o da entrevista em profundidade, com perguntas abertas e fechadas (ANEXO 2), conduzidas individualmente, visando transmitir ao entrevistado segurança na ocasião de respostas confidenciais.

Essa segunda parte da pesquisa foi realizada no período de **16 a 25** de agosto de **2010**, em uma sala reservada, por meio da autorização do Pró-Reitor de Administração da IES estudada.

Entrevista em profundidade caracteriza-se como uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes, e sensações subjacentes sobre um tópico. (MALHOTRA, 2001, p. 163)

Outro método de coleta de dados realizado nesse estudo foi o de pesquisa documental, em informações contidas em textos e no próprio banco de dados da IES estudada. Gil (1999) destaca que a pesquisa bibliográfica difere da pesquisa documental apenas na natureza das fontes. Assim, a pesquisa bibliográfica compreende as contribuições dos diversos autores sobre um determinado assunto, enquanto a pesquisa documental utiliza-se de materiais que não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reorganizados de acordo com os objetivos da pesquisa.

5.4 Apresentação e Análise dos Dados

Inicialmente, foi realizada a análise dos dados documentais da IES estudada evidenciados por meio de relatórios gerenciais como os de índice de inadimplência, evolução das vagas ofertada pelo curso de Administração, ingressos, matrículas, egressos e evasão/abandono; e também dos procedimentos operacionais utilizados na negociação com os alunos inadimplentes, possibilitando a identificação de alguns fenômenos importantes para o estudo. Esses dados foram obtidos tanto no banco de dados da IES como também em textos redigidos pela Reitoria compostos por informações pertinentes ao estudo.

Por meio dos dados obtidos na aplicação do questionário aos alunos do curso de Administração foram realizadas análises das variáveis presentes na pergunta, visando

caracterizar quais são as causas da inadimplência segundo a percepção desse alunado, sendo este um dos objetivos específicos descritos no presente estudo. Essas variáveis estão apresentadas e analisadas no capítulo 6 (apresentação dos dados e análise dos resultados), em subitem específico. A seguir apresenta-se no quadro 5 as variáveis presentes no questionário aplicado aos 381 alunos do curso de Administração.

Quadro 5. Variáveis Grupo 1

Variável 1	Ficou desempregado
Variável 2	Alguém da família ficou desempregado
Variável 3	Doença em família
Variável 4	Descontrole do Gasto
Variável 5	Queda de renda
Variável 6	Ter sido fiador, avalista ou emprestou o nome
Variável 7	Atraso no recebimento de salários
Variável 8	Outros

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise dos dados coletados em entrevista realizada com os negociadores da IES, algumas variáveis/alternativas também foram identificadas para o alcance dos objetivos propostos. Nesse sentido, essas variáveis integram-se à pesquisa como aspectos a serem analisados, sendo que sua apresentação e análise também estão presentes no capítulo 6 (apresentação dos dados e análise dos resultados) em diferentes subitens. Estas variáveis estão classificadas conforme mostra o quadro 6.

Quadro 6. Variáveis Grupo 2

Variável 1	Processo de Negociação
Variável 2	Planejamento da Negociação
Variável 3	Estratégias de Negociação
Variável 4	Abordagem do Negociador
Variável 5	A Inadimplência

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que o objetivo do estudo fosse atingido, criou-se um roteiro de análise da pesquisa, formando a construção de perguntas específicas para maior clareza nas informações coletadas, visando atender à questão de pesquisa, conforme apresenta o quadro 7. Os objetivos descritos na coluna de objetivos específicos evidenciam em negrito qual a técnica de coleta de dados utilizada, retratando os aspectos apresentados no decorrer deste capítulo e proporcionando maior clareza para o método adotado no presente trabalho.

Quadro 7. Roteiro de Análise da Pesquisa

Pergunta de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Perguntas Específicas
Quais os fatores restritivos no processo de negociação da inadimplência de uma IES confessional?	Analisar criticamente o processo de negociação da inadimplência de uma IES confessional a partir da percepção dos negociadores e dos alunos.	Caracterizar o processo de negociação com os alunos inadimplentes da IES; (entrevista)	Como ocorre o processo de negociação entre a IES e seus alunos?
		Identificar os aspectos críticos do processo de negociação; (entrevista)	Quais são as etapas presentes no processo de negociação? Qual o objetivo destas?
		Identificar quais são as causas da inadimplência por meio dos alunos do curso de Administração; (questionário)	O que causaria a situação de inadimplência com a IES?
		Avaliar as estratégias de negociação adotadas pelos negociadores da IES; (entrevista)	Quais são os métodos e técnicas utilizados estrategicamente durante as negociações?
		Analisar criticamente a abordagem do negociador da IES; (entrevista)	Quais as abordagens utilizadas durante as negociações? Existe uma ideal?
		Identificar propostas e recomendações para que a IES possa reduzir a inadimplência. (entrevista)	De que forma a IES mitigaria a inadimplência?

Fonte: Elaborado pelo autor.

A utilização desse roteiro de análise mostrou-se como uma ferramenta eficaz no enquadramento e delineamento do estudo, gerando foco nos objetivos, transmitindo maior segurança no momento de analisar os dados e confiabilidade nas considerações e resultados gerados pela pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo principal apresentar o que foi obtido na coleta de dados realizada na IES estudada juntamente com suas análises, favorecendo uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa. Inicialmente, antes da descrição dos resultados encontrados ao longo do presente estudo, buscou-se caracterizar o cenário no qual a IES estudada encontra-se, subdividindo alguns pontos importantes que serão tratados na sequência.

Os dados presentes neste capítulo foram coletados no período de agosto de 2010 em momentos distintos, visto que algumas informações foram coletadas no próprio banco de dados da IES e outras por meio de dois grupos amostrais, conforme apresentado no capítulo anterior.

6.1 Reflexões sobre o cenário da IES estudada 1998-2010

Partindo da consideração de que a educação é um direito de todos, conforme consta na Constituição Federal, algumas razões tornam-se questionadas pela camada social gerando reações que dificultam o entendimento dos direitos e deveres existentes nas relações entre as instituições de ensino particular e seus alunos. Na verdade, é fato que, desde o princípio as instituições de ensino particular representam à nação uma parceria na disseminação do conhecimento, oferecendo ensino de qualidade e atendendo aos requisitos estabelecidos nas regras gerais da educação.

Assim, a LDB em seu art. 2º determina expressamente que a educação é dever da família e do Estado, ficando então sob poder da família, no exercício dos pais, o ensino das regras iniciais de sobrevivência e sociabilidade, e por parte do Estado a obrigação de prover condições e estrutura para o desenvolvimento da educação escolar. No entanto, isso não quer dizer que seja vedada a iniciativa privada, pois a Carta Magna em seu art. 209 autoriza claramente a prestação de serviços educacionais por empresas particulares, conforme também apresentado no art. 7º da LDB, entretanto desde que sejam atendidas as condições estabelecidas na lei.

Portanto, as instituições de ensino particular pertencem ao setor de prestação de serviços, onde estes são remunerados mediante anuidade ou semestralidade, pagas por parte daquele

que se identificou como responsável financeiro no contrato de prestação de serviços educacionais. Nesse sentido, torna-se clara a diferenciação entre o ensino público e o privado, favorecendo a existência de uma relação transparente na atividade e promoção destes serviços.

Destacada a importância do universo jurídico para as instituições de ensino privado, outros indicadores são utilizados para a manutenção dos serviços, tendo em vista que uma empresa necessita de planejamento e estratégia para sua própria sustentabilidade. Por muitos anos as instituições não se reconheciam como empreendimentos, o que de certa forma favorecia para a não adoção de ferramentas contundentes e profissionais no controle e execução dos trabalhos e serviços prestados. A razão e justificativa desse posicionamento pautam-se em um cenário que não representava riscos, motivado pela pouca concorrência e grande procura pelos serviços, gerando certa comodidade para aqueles que administravam e gerenciavam as instituições.

Na verdade, o que existe hoje é a necessidade da quebra de paradigmas para a construção de uma nova cultura, apoiada em informações sólidas que garantam o norteamento não só do presente, como ocorria em anos passados, mas no desenvolvimento de ações para o futuro do negócio, frente aos imprevistos econômicos e sociais que podem desencadear mudanças estrategicamente enérgicas.

A instituição onde este estudo foi realizado pertence à categoria de ensino superior e está localizada no interior do estado de São Paulo. Portanto, a princípio imagina-se que os problemas evidenciados em grandes centros não existem nessas instituições ou são menores e exigem poucas mudanças, no entanto não é o que acontece.

Um dos fatores para melhor entendimento do que ocorre nesse setor pode ser visto na globalização que reduziu as distâncias entre as instituições de ensino, como por exemplo o EAD (Ensino a Distância). Além de oferecer mobilidade e comodidade para os acadêmicos, essa tendência favoreceu o nascimento de salas de aulas em cidades do interior onde sequer existiam instituições de ensino superior. Assim, essa característica é percebida em todo cenário, gerando além da competitividade uma reviravolta na cultura pedagógica de algumas instituições.

Mesmo que recente, esse avanço tem motivado inúmeras discussões acerca da qualidade que esse método de ensino possa oferecer. Como o mercado encontra-se aquecido, e as instituições pressionadas pela necessidade de serem mais competitivas, umas das alternativas para estas se tornarem mais atrativas aos olhos de seus consumidores (alunos) convergem-se nos preços estabelecidos nos cursos. Além desse fator, outro ponto criticado por profissionais do setor está na condição e estrutura que os alunos possuem para a realização desses cursos, destacando o despreparo na disciplina e o ensino não presencial como comprometedor na formação do profissional, refutando o que se encontra estabelecido nas leis e diretrizes da educação no Brasil.

Paralelamente a esses aspectos, outros condicionantes são evidenciados, exigindo maior descrição do cenário local por meio da análise de alguns indicadores que influenciam o sistema, ou seja, a atividade educacional. Como a IES possui variados cursos, optou-se pelo de Administração para seleção das variáveis que serão tratadas na sequência. A partir desta avaliação (1998-2010), poderão surgir elementos que favoreçam o entendimento de reações socioeconômicas apresentadas pelos sujeitos que impactam diretamente ou indiretamente o mercado onde a IES atua, contribuindo para o desenvolvimento de novas ações.

6.1.1 Evolução das vagas ofertadas pelo curso de Administração

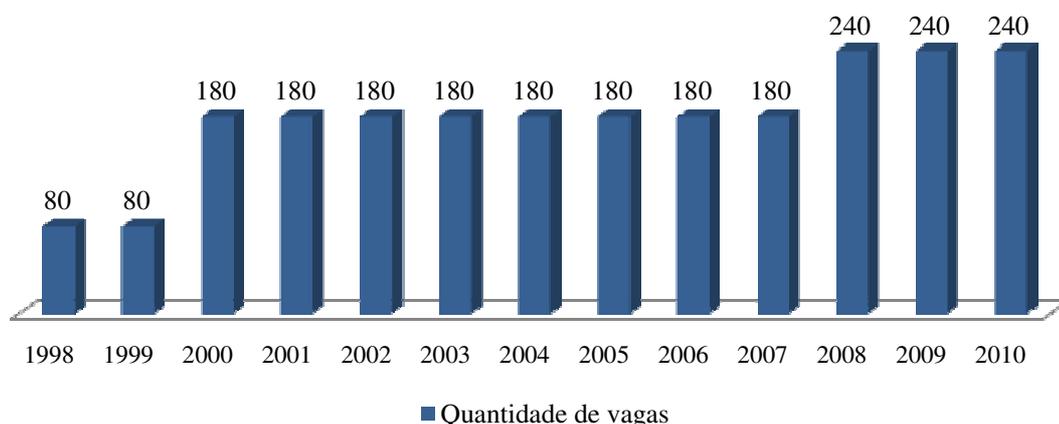
As vagas ofertadas representam em suma a capacidade que a instituição possui para atender a demanda do mercado. O número estabelecido deve estar em consonância com algumas outras exigências, que são regulamentadas e avaliadas pelo Ministério da Educação, ficando a cargo deste o estabelecimento e a aprovação da quantidade de vagas que poderão ser oferecidas pela instituição.

Na IES estudada, alguns fatores influenciaram diretamente no estabelecimento da quantidade de vagas. Dentre estes destaca-se a grande procura por empresas e indústrias para a profissionalização de seus colaboradores. Visando o atendimento dessa demanda, algumas iniciativas foram tomadas pela IES, como: a realização de convênios que atribuem desconto nas parcelas, criação de programas de cunho científico e parcerias para o oferecimento de estágios que contemplam bolsas de estudos integrais.

Essa necessidade provocada por parte do mercado favorece todos os envolvidos. De um lado, a IES responsável pela transferência do conhecimento que garante sua manutenção; do outro, o aluno e colaborador que se profissionaliza, agregando maior valor a sua carreira e por fim a empresa, que ao investir usufrui deste profissional capacitado.

Na sequência apresenta-se a evolução do número das vagas ofertadas no curso de Administração pela IES, baseando-se nos anos de 1998 até 2010. Nota-se que houve um grande aumento na oferta de vagas no ano de 2000 (180 vagas) e em 2007 (240 vagas) expressando-se essa estabilidade até o ano vigente.

Gráfico 2. Evolução do número de vagas ofertadas pelo curso de Administração 1998-2010



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados documentais obtidos na IES estudada

Essa evidência exprime força, pois a evolução representa um aumento de 300% na quantidade de vagas ofertadas. Para exemplificar apresenta-se: se IES possuía capacidade para duas salas com quarenta alunos cada, ela passou a oferecer seis salas para quarenta alunos cada uma. Comparando esse aumento nas vagas ofertadas pela IES com o Censo da Educação Superior do ano de 1998 a 2008, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) apresentado na tabela 2 no primeiro capítulo deste trabalho, conclui-se que no ano de 2000 ocorreu o maior índice de oferta de vagas por partes das IES particulares, representando 43,6% de evolução com relação ao ano anterior (1999). Porém, vale destacar que a estabilidade vista na IES estudada não vem sendo compatível com o apresentado pelo Censo da Educação Superior, sendo que essa oferta vem diminuindo a cada ano e na IES esse índice vem aumentando.

6.1.2 Evolução dos ingressos no curso de Administração por Vestibular

Para uma IES manter sua estrutura em funcionamento não basta oferecer vagas, é preciso mais que isso. Nesse sentido, inicia-se o processo de captação e seleção de alunos/acadêmicos, ou seja, o vestibular. Nasce nessa fase a grande expectativa para o preenchimento das vagas, partindo do princípio de que aqueles que alcançarem a média exigida para o devido ingresso realizarão a matrícula.

Portanto, após a realização do vestibular inicia-se a etapa das matrículas, sendo este efetivamente o resultado de toda campanha de divulgação e ação da instituição de ensino junto à sociedade e seu público-alvo.

Diante das vagas oferecidas torna-se importante e imprescindível para as instituições de ensino que todas estas sejam completamente preenchidas, pois caso contrário isso poderá gerar prejuízos financeiros, propiciando ociosidade e mudanças no planejamento orçamentário projetado para aquele período.

Reconhecendo todas as possibilidades existentes, o ato de oferecer vagas acima daquilo que o mercado pode absorver passa a ser uma estratégia de risco, fortalecendo a importância da realização de análises apuradas sobre o mercado onde o curso ofertado se insere e verificando suas condições, na garantia de gerar maior segurança para a IES e um planejamento real que viabilize decisões eficientes.

Com efeito, a IES estudada durante a promoção das vagas pautou-se nas exigências apresentadas pelo cenário local, principalmente na demanda representada pelas empresas e indústrias da região. No entanto, analisando na sequência os ingressos obtidos no período de 1998 a 2010 no curso de Administração, nota-se uma queda contínua na quantidade de ingressos que se inicia no ano de 2007 e estende-se até o ano vigente.

Essa tendência pode ser justificada de diferentes formas. Uma delas está em uma possível mudança do cenário local, causada por uma retração do mercado envolvendo o comércio, empresas e indústrias da região, ou até mesmo uma alteração na preferência do público por outros cursos como de níveis tecnológicos e de áreas semelhantes. Embora essa característica perdure por dois anos consecutivamente, modificações poderão acontecer para o mercado

reagir de forma positiva nos próximos anos, mas vale destacar que é preciso reconhecer as circunstâncias vividas regionalmente para que a IES não se prejudique continuamente.

Gráfico 3. Evolução dos ingressos (vestibular) no curso de Administração 1998-2010



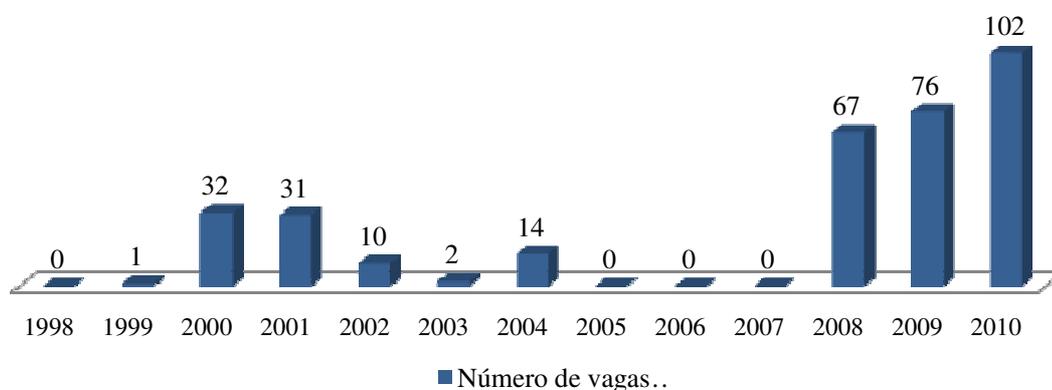
Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados documentais obtidos na IES estudada

De certa forma, o número de vagas não preenchidas representa uma boa parcela das vagas oferecidas, porém esses aspectos serão tratados com maior rigor na sequência. Em paralelo com a pesquisa do Censo da Educação Superior do ano de 1998 a 2008 realizado pelo INEP sobre o número de ingressos em cursos de graduação, essa característica visualizada na IES estudada se reafirma, mostrando-se como uma inclinação suportada por diversas instituições que poderá reproduzir muitas e diferentes reações no cenário do ensino superior nacional.

6.1.3 Evolução das vagas ociosas no curso de Administração

Com a existência de vagas ociosas em uma IES, pode-se considerar que essa falta de preenchimento provocará uma redução na receita projetada pela mesma, pois se houver um menor número de alunos matriculados ocorrerá também uma menor quantidade de parcelas a serem quitadas por parte destes.

Nesse sentido, nota-se a seguir a evolução das vagas ociosas do curso de Administração da IES estudada entre os anos de 1998 e 2010, ficando que evidentes os números apresentados nos últimos três anos, mais expressivamente em 2010, alcançaram aproximadamente a marca de 43% (102) das vagas ociosas do curso em tese.

Gráfico 4. Evolução das vagas ociosas do curso de Administração 1998-2010

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados documentais obtidos na IES estudada

Considerando que 43% (102) das vagas ociosas poderiam estar sendo utilizadas, mostra-se necessário que seja identificado como e onde estão aqueles que possivelmente preencheriam essas vagas, motivando a adoção de estratégias para captação e manutenção desse alunado. Partindo de uma referência nacional, por meio da pesquisa do Censo da Educação Superior realizada pelo INEP, as estatísticas que tratam as vagas ociosas declaradas pelas IES privadas apresentam que, de todas as vagas, apenas 45,4% são devidamente preenchidas, demonstrando ser esse um dos fatores que geram grande preocupação aos dirigentes de IES particular. Assim, nota-se que o cenário observado na IES estudada se estende ao apresentado pelo Censo da Educação Superior, mostrando ser esse um dos desafios tanto do presente como do futuro para as IES.

6.1.4 Evolução das matrículas no curso de Administração

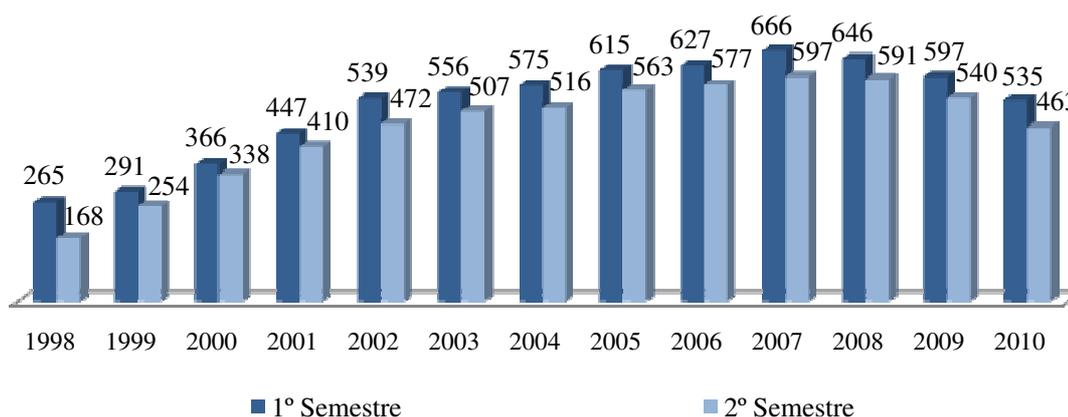
Conforme apresentado anteriormente no capítulo 1, o curso de Administração encontra-se no ranking das graduações como o mais procurado do Brasil, tornando-se um dos mais ofertados no país devido justamente a essa demanda. Acredita-se que essa promoção acontece justamente pela grande proposta oferecida no curso e por sua amplitude, que oferece embasamento para diferentes áreas que tornam fundamental o perfil do administrador.

O curso de Administração é presença na IES estudada desde o ano de 1973, sendo esta uma das graduações mais tradicionais ofertada na região. Assim, observando na sequência a

evolução das matrículas de todas as séries do curso de Administração de 1998 a 2010 em seus dois semestres, nota-se representativamente uma redução das matrículas do ano de 2008 até o ano atual.

Partindo de outro aspecto relativo às matrículas, observa-se que em todos os anos analisados o segundo semestre apresenta uma aparente redução em sua quantidade de matrículas comparada ao primeiro semestre, esse fato pode ser justificado na ocorrência de alunos que se formam (aqueles que cumprem dependência e concluem no primeiro semestre) e também na ocasião de alunos desistentes, ou seja, que abandonam ou trancam os estudos, tema que será tratado em profundidade na sequência.

Gráfico 5. Evolução das matrículas de todas as séries do curso de Administração 1998-2010



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados documentais obtidos na IES estudada

Analisando o gráfico 5, pode-se concluir ainda que as matrículas realizadas no ano de 2010 possuem pouca diferença das efetuadas no ano de 2002, retroagindo assim 8 anos na sua linha cronológica e fortalecendo a idéia de uma retração no cenário onde a IES está localizada, perseguindo a mesma tendência afirmada nas inscrições por vestibular apresentada anteriormente no gráfico 3.

6.1.5 Evolução do número de concluintes no curso de Administração

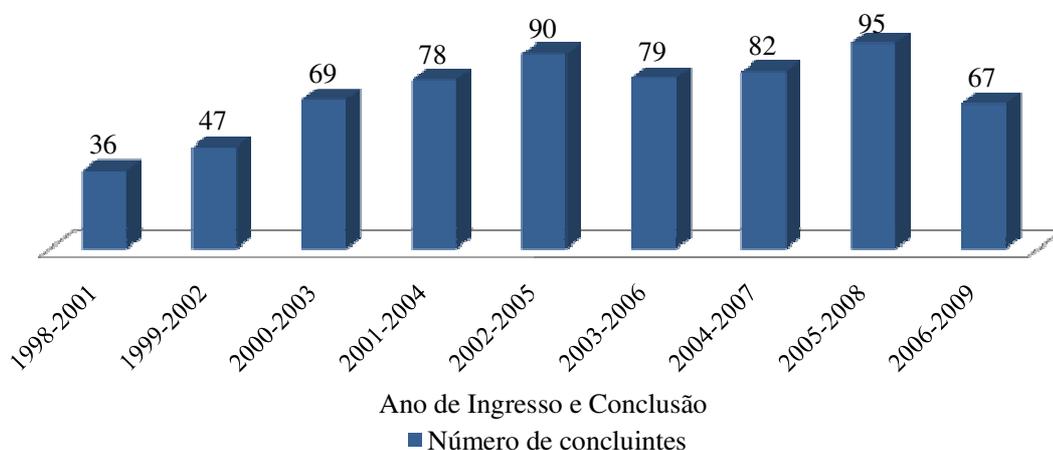
Seria excelente se a mesma quantidade de alunos que ingressam no curso o concluísse ao seu término real (4 anos), sem nenhum caso de desistência ou dependência curricular. Mas como

pode-se observar, essa seria uma utopia dentro da realidade vivenciada nas IES, pois além das dificuldades encontradas no trabalho, na vida financeira e na administração do tempo existe a falta de base e preparo para o acompanhamento do trabalho pedagógico oferecido pelos cursos de nível superior.

Apesar de subentender que o Brasil está passando por um processo de democratização do ensino e que estas dificuldades seriam inevitáveis, vem sendo difícil aceitar essa forma de educar a base, visto a complexidade dos problemas que isso pode gerar para a nação de modo geral.

Considerando que o aluno matriculado no primeiro semestre do ano de 1998 no curso de Administração concluiria sua graduação em 2001, tem-se na sequência a evolução dos alunos que concluíram o curso de Administração na IES estudada, relativo a aqueles que ingressaram entre os anos de 1998 e 2006, pois o curso de Administração possui duração de quatro anos, não possibilitando ainda a conclusão dos anos posteriores.

Gráfico 6. Evolução do número de concluintes do curso de Administração 1998-2006



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados documentais obtidos na IES estudada

Pode-se identificar no gráfico acima que, dos 194 alunos que ingressaram em 2005, apenas 95 (49%) concluíram devidamente o curso, ficando 99 (51%) classificados como evadidos. Já em 2006 o número de evasões é ainda maior. Dos 214 alunos matriculados apenas 67 (31%) se formaram, categorizando assim 147 (69%) alunos não formados. Com base nos números apresentados acima e no cenário presenciado por diversas IES, conclui-se que a evasão está presente em todos os níveis do setor educacional. Nesse sentido, sua representação carece de

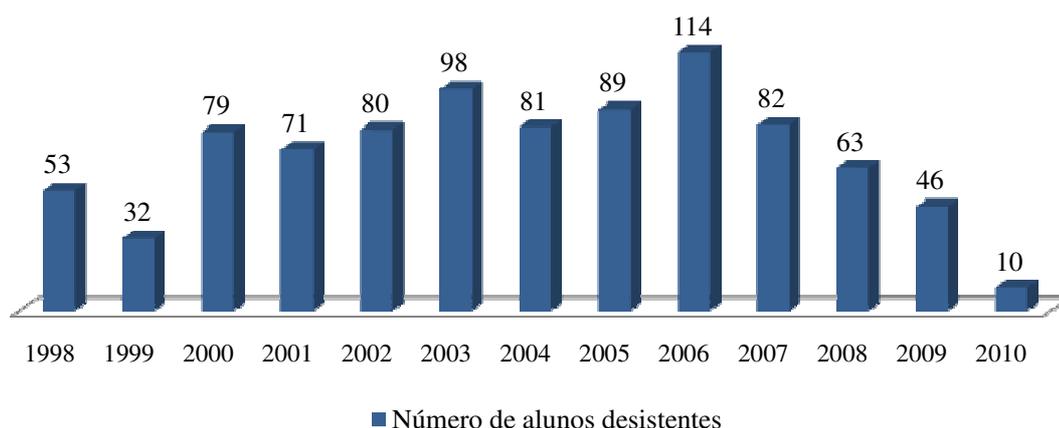
atenção, pois, despercebido pelas instituições, seu nível vem aumentando ano a ano conforme destacado por Takahashi (2010) ao tratar o ensino superior nacional.

6.1.6 Evolução do número de alunos desistentes do curso de Administração

Conforme tratado anteriormente, os alunos desistentes tratados como evadidos, funcionam como um indicador que merece uma avaliação mais aprofundada por parte das IES, pois diferentes motivos devem ser considerados para uma decisão de trancamento, abandono ou desistência de um curso.

Na IES estudada, algumas ferramentas são utilizadas para prever essas causas. Uma das práticas está no procedimento de preencher um formulário exigido pelo departamento de controle acadêmico da instituição para descrição do motivo que levou à desistência ou trancamento. Esses dados são fundamentais para que a IES trate com maior cuidado os pontos evidenciados, na busca de reduzir essas causas. Na sequência encontram-se os números daqueles que desistiram/trancaram o curso no período de 1998 a 2010.

Gráfico 7. Evolução do número de desistentes do curso de Administração 1998-2010



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados documentais obtidos na IES estudada

Apesar dos números apresentarem uma redução do ano de 2007 até o ano atual, nota-se uma volatilidade muito grande do início do período analisado até o seu fim, representando uma instabilidade contínua, porém com uma redução expressiva nos últimos quatro anos avaliados. Pode-se considerar que a IES vem obtendo resultados importantes com o fortalecimento das

causas apresentadas pelos acadêmicos nos requerimentos de trancamento e desistência, visto a queda apresentada no gráfico 7 nos anos em destaque. Vale destacar que o número de desistentes no ano de 2010 pode aumentar, uma vez que o mesmo encontra-se em andamento.

Inicia-se na sequência a apresentação e análise dos dados obtidos por meio das entrevistas e questionários aplicados aos grupos que participam deste estudo. As informações foram tratadas de acordo com o roteiro de análise da pesquisa, seguindo sua ordem de apresentação.

6.2 As causas de inadimplência evidenciadas no curso de Administração

Dentre todas as dificuldades existentes no setor educacional, a mais debatida e preocupante permeia sobre a inadimplência causada pelo descumprimento do contrato de prestação de serviços (a falta de pagamento das parcelas/mensalidades escolares), partida de uma ação comportamental que pode ser motivada por diferentes aspectos.

O presente estudo, ao observar essa lacuna, evidenciou por meio da pesquisa realizada pela ACSP algumas variáveis que entrelaçam pontos importantes existentes no setor educacional, onde após serem avaliadas poderão retratar e nortear de forma objetiva as causas destes riscos, promovendo a criação de soluções para tal dificuldade.

Na sequência, encontram-se na tabela 7 os índices obtidos por meio da coleta de dados realizada junto aos acadêmicos do curso de Administração da IES estudada, caracterizados como grupo 1 no capítulo 5. Essa ação aconteceu entre os dias 09 e 13 de agosto, em meio às aulas, com a autorização tanto da coordenação de curso como dos professores que ministravam as aulas.

Apesar de a IES possuir um quadro de 463 alunos matriculados no curso de Administração no 2º semestre de 2010, a pesquisa contou com a participação de 381 acadêmicos, pelo fato dos demais (82 alunos) participarem de programas sociais, o que de certa forma contribui para que estes não apresentem riscos de inadimplência. Nestes programas encontram-se inscritos: 43 alunos no PROUNI, 4 alunos no programa Jovens Acolhedores, 16 alunos no programa Escola da Família e 19 alunos participam do convênio da IES com os seus colaboradores.

Tabela 7. Causas da Inadimplência na IES estudada

Causas da inadimplência	AGO 2010 (%)
Ficou desempregado	46%
Alguém da família ficou desempregado	10%
Doença em família	9%
Descontrole do Gasto	11%
Queda de renda	14%
Ter sido fiador, avalista ou emprestou o nome	1%
Atraso no recebimento de salários	6%
Outros	3%

Fonte: Elaborado com base na Associação Comercial de São Paulo – ACSP (2009) por meio de dados obtidos em entrevista realizada com o grupo 1 da pesquisa

Visando um melhor detalhamento dos resultados, as variáveis destacadas na tabela 7 serão tratadas individualmente, e após esse feito, realizar-se-á uma síntese de todo contexto analisado e discutido, gerando assim uma visão do ponto central das causas da inadimplência identificada na IES estudada.

1º Ficaram desempregados: 46%

Embora seja de conhecimento que o desemprego ocupa uma das posições mais preocupantes na escala dos problemas sociais, políticos e econômicos, não se imaginava que este ocuparia um número tão expressivo conforme o vislumbrado na presente pesquisa. Como destacado acima, 46% das opiniões identificaram que a inadimplência com a IES foi causada em virtude do desemprego, um número de 175 acadêmicos.

Podendo o desemprego ser motivado por diferentes vertentes existentes dentro do cenário onde a IES encontra-se localizada, buscou-se relacionar algumas ações ocorridas regionalmente para então justificar esse resultado. Dentre as possibilidades que poderiam gerar essa reação, destacam-se as seguintes:

a) **falta de grandes empresas:** mesmo a cidade de Lins estando ladeada por grandes centros como Bauru, Marília, Araçatuba e Rio-Preto, o mercado não vem favorecendo o deslocamento das pessoas para estas regiões, gerando o acúmulo de mão-de-obra. E como a cidade não dispõe de um número representativo de grandes empresas, o mercado não absorve todos os trabalhadores que ela possui.

b) **mudanças mercadológicas:** o maior e único grupo multinacional da cidade de Lins, a Bertin S.A., tendo em vista o aumento de sua participação no mercado de processamento carnes associou-se em setembro de 2009 ao grupo JBS Friboi, o maior processador de carne

bovina do mundo. Essa operação que viabilizou a unificação das operações das companhias criou um grupo com faturamento anual de R\$ 40 bilhões, responsável por mais de 40% do abate de carne bovina do país. De certa forma, essa fusão gerou grandes discussões no mercado de maneira global, e no país a preocupação de um possível monopólio no mercado da carne bovina. Com essa fusão, muitos trabalhadores foram despedidos e muitos desses encontram-se desempregados, favorecendo para que o número agrave ainda mais.

c) **crise financeira internacional:** originada durante 2007 e 2008 pelas perdas causadas pelo crescente descumprimento dos empréstimos das hipotecas do mercado norte-americano de *subprime*, esta vem gerando grandes reflexos no Brasil, principalmente no mercado de trabalho. Segundo estatísticas apresentadas pelo IBGE (2010), no ano de 2008 cerca de 7,1 milhões de pessoas ficaram desempregadas; já em 2009 foram cerca de 8,4 milhões, registrando um aumento de 18,5%, sendo este o maior índice apresentado nos últimos 10 anos.

d) **baixo desenvolvimento local:** a cidade de Lins está localizada no território do Estado de São Paulo em uma região logisticamente estratégica, pois a mesma encontra-se frente a duas importantes rodovias: a rodovia federal BR-153, que corta o Brasil de norte a sul, e a Rodovia Marechal Rondon, responsável por escoar grande volume de mercadorias dentro do Estado. Nesse sentido, vale destacar ainda a presença do transporte ferroviário e hidroviário que se integram ao município, mostrando sua eficiência nos aspectos apresentados. Sendo essa uma das principais características consideradas por empresas e indústrias, questionam-se algumas dificuldades tidas pela classe política no despertar e na conquista de parcerias para o desenvolvimento local, principalmente no que se refere a geração de emprego e renda.

2º Queda de renda: 14%

Ter a renda reduzida representa uma menor condição e insuficiência na vida financeira pessoal, causando uma propensão ao risco de inadimplência. Como a maioria das pessoas possui contas que são caracterizadas como fixas, aquelas que estão presente em todos os meses do ano, uma queda na renda vem a ser a justificativa mais forte para uma eventual falta de quitação.

Assim, uma redução na renda pode ser provocada por diferentes causas, pois ela pode ser proveniente de fontes diversas. No caso de um autônomo ou do profissional liberal, sua renda pode variar de acordo com a demanda e procura dos serviços que ele prestar. Já com um

empresário ou lojista, a receita do negócio é que vai definir seus rendimentos; e no caso de um funcionário/servidor público ou privado, sua renda exprime maior estabilidade, pois o salário pode reduzir, mas diante de uma situação de mudança de emprego, cargo ou de categoria.

Considera-se então que dentro desses 14%, a grande maioria está classificada por profissionais autônomos, liberais e empresários que possuem maior fragilidade quanto aos rendimentos, visto também que suas atividades possam estar sofrendo com os reflexos causados pela crise econômica internacional, dentre outros condicionantes vivenciados no mercado local.

3º Descontrole do gasto: 11%

O descontrole financeiro transmite inúmeras razões para a sua evidência, dentre elas, pode-se citar a falta de critérios adotados no momento do consumo. Essa causa provoca um choque entre a cultura dos consumidores mais conservadores e a vislumbrada nos mais agressivos, que são menos preocupados com a ordem das prioridades. Nesse sentido, Cavalcanti *et al.* (2008) apresenta conforme tratado no capítulo 4, que ao ter a vida financeira abalada, o consumidor deixa de dar prioridade em primeiro lugar a educação, gerando assim a inadimplência.

Motivos como este mostram o quanto é importante um consumo consciente e o conhecimento prático na administração dos recursos financeiros pessoais, podendo ser esta uma lacuna a ser trabalhada pelas IES, uma vez que essa pode ser a saída para que seus clientes não sejam prejudicados pelo consumismo, sendo eles mais valorizados, reduzindo os riscos de inadimplência.

4º Alguém da família ficou desempregado: 10%

De fato, muitos acadêmicos não são responsáveis pelo pagamento das parcelas escolares. Isso ocorre, pois alguns destes ainda não alcançaram a maioridade e outros não possuem renda, tornando necessária a transmissão dessa responsabilidade para outros.

Conforme já apresentado, o desemprego vem causando grandes prejuízos e tudo isso por diversas razões. Algumas destas estão no cenário da cidade onde a IES estudada encontra-se localizada, outras numa dimensão de nível mais amplo. Nota-se que a partir do momento que

o responsável financeiro do aluno está desempregado e sem opções para manter financeiramente suas obrigações, a IES ganha mais um inadimplente até que este consiga se reestruturar (por meio de um emprego) e recuperar sua estabilidade financeira. Portanto, para a IES, o responsável financeiro do aluno representa a fonte de onde nasce sua receita. Nesse sentido, para instituição não basta acompanhar o aluno, é preciso estar presente e conhecer aquele que responde financeiramente por ele.

5º Doença em família: 9%

A doença parte de uma condição imprevisível presente na vida do ser humano. Mas ela parte de um princípio que deve observado e acompanhado pelo Poder Público, visto que a saúde, assim como a educação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança entre outros, são direitos de todos os cidadãos como consta na Constituição.

Porém, infelizmente o que se vê é uma imensa falta de assistência por parte do Governo e do Estado, sendo isso facilmente observado nas cidades do interior, como na que se encontra a IES estudada. A Santa Casa de Misericórdia de Lins, recentemente com um de seus andares (4º andar) desativados por falta de estrutura e por problemas de ordem financeira, vem estudando uma parceria junto a Rede da Sociedade São Camilo para que esta administre e participe da Santa Casa, solucionando os problemas que prejudicam a saúde não só da cidade de Lins como dos municípios vizinhos: Guaiçara, Promissão, Sabino, Getulina, Cafelândia, Pongaí e Uru.

A Rede São Camilo é uma instituição católica e experiente que administra 44 hospitais no país. Sendo assim, acredita-se que com essa parceria a saúde e a qualidade de vida de todos que dependem da Santa Casa da cidade de Lins melhorará, reduzindo os gastos tidos hoje pela população com medicamentos e atendimento médico particular. Nota-se que a doença representa uma condição para o acadêmico ser inadimplente mediante todas as dificuldades apresentas pelo município, gerando riscos não só para a IES, como se aborda neste estudo, mas aos demais setores.

6º Atraso no recebimento de salários: 6%

Muitas empresas, ao passarem por problemas financeiros, acabam encontrando na negociação da folha de pagamento a saída para manter-se numa situação de risco, evitando demissões não

onerando o capital da mesma. Esse atraso na maioria das vezes é pactuado entre o empregado e o empregador, mas de forma provisória, não podendo caracterizar algo prejudicial à vida do empregado.

Mesmo sendo uma ação que pode trazer problemas para a empresa, muitos se vêm com o poder de realizar esses acordos rotineiramente, possibilitando que o empregado procure seus direitos por meio de processos judiciais de teor trabalhista. O empregado, ao ter seu salário atrasado, não possuindo outra fonte para suprir essa falta, acaba por necessidade adiando o pagamento de algumas obrigações. E tratando essas questões no cenário do setor educacional, como apresentado por Souza *et al.* (2009a), o cliente/aluno possui grandes dificuldades no controle de seu orçamento financeiro, favorecendo para que o atraso provoque um desregramento na atribuição da ordem e prioridade de pagamento.

Considerando o atraso no salário como uma condição para a ocorrência de inadimplência no setor educacional, conforme elucidado por Cavalcanti *et al.* (2008), faz-se necessário que a IES estudada observe, por meio de ferramentas simples e de orientações no controle financeiro pessoal, condições que possibilitem a seus clientes/alunos o reconhecimento de seus direitos e deveres como empregados e consumidores, contribuindo para existência de uma relação comprometida e transparente, visando o bem comum de ambas as partes.

7º Outras causas: 3%

Uma das alternativas compreendidas no questionário utilizado para o presente estudo com os acadêmicos visava encontrar causas que intimamente favorecia a ocorrência de inadimplência com a IES. Assim, diferentes alusões foram destacadas, permitindo a descoberta de questões anteriormente nunca ventiladas, conforme apresentado na sequência.

a) **encargos tributários (IPTU, IPVA, IR):** algumas das considerações apresentadas nortearam-se no alto número de impostos que incidem logo no início do ano letivo, exigindo grande parte do salário, provocando a escolha de prioridades de pagamento. A prioridade no pagamento foi alvo de estudos dentro do setor educacional, conforme apresentado por Souza *et al* (2009a) e Souza *et al* (2009b), permitindo a evidencia da falta de critérios utilizado pelos acadêmicos no momento da quitação de suas obrigações financeiras.

b) **aumento do valor das parcelas:** a IES estudada, dentro do planejamento orçamentário, provisiona anualmente os valores dos cursos que serão praticados nos anos seguintes. Isso

acontece devido aos custos que tomam grande parcela da receita e também como uma forma da IES se posicionar caso exista um aumento na inflação ou algo desta natureza. Evidentemente que esse aumento não pode ser expressivo, pois isso torna o curso inacessível e prejudica diretamente a competitividade da IES nesse mercado cada vez mais disputado.

As causas coletadas demonstram como esse setor apresenta desafios, pois uma pluralidade de fatores gera-se em torno deste, motivando a necessidade de uma administração altamente profissionalizada e preocupada com questões que incidem tanto direta como indiretamente a atividade educacional.

8º Ter sido fiador, avalista ou emprestou o nome: 1%

Considerando essa questão como a de menor expressão dentro das demais apresentadas, observa-se que parte dos acadêmicos entrevistados destacaram a decisão de ser fiador ou emprestar o nome para outro como fator que motiva a inadimplência. Contudo, essa ação representa um grande voto de confiança para a pessoa na qual o nome é emprestado, pois caso o acordo ou obrigação de outra ordem não seja cumprido, aquela que concedeu o nome arcará com os prejuízos estabelecidos.

Portando, vale para a IES contribuir na orientação de seus clientes/alunos por meio dos riscos presentes nessas relações, objetivando que ocorrências como estas não venham a prejudicar o responsável financeiro, reduzindo de maneira indireta as causas de inadimplência educacional.

Em suma, a análise e descrição das causas de inadimplência por meio dos dados apresentados na tabela 7 contribuíram para responder o **objetivo específico** que presume **(c) Identificar quais são as causas da inadimplência por meio dos alunos do curso de Administração.** Tendo em vista todas as questões que envolvem a inadimplência presente na IES, serão tratadas na sequência as estratégias de negociação adotadas pela instituição por meio de seus negociadores para a redução do índice de inadimplência verificado na mesma.

6.3 O processo de negociação

Havendo regras para negociação com os alunos inadimplentes, sugere-se também a existência de processos, uma vez que essa condição está veemente ligada ao conceito de negociação,

conforme abordado no capítulo 2 deste trabalho. Assim, foram solicitados aos participantes da pesquisa que descrevessem como ocorre o processo de negociação entre a IES e os inadimplentes, informando os passos presentes para a regularização da situação financeira destes.

Quadro 8. Descrição do processo de negociação com os inadimplentes da IES

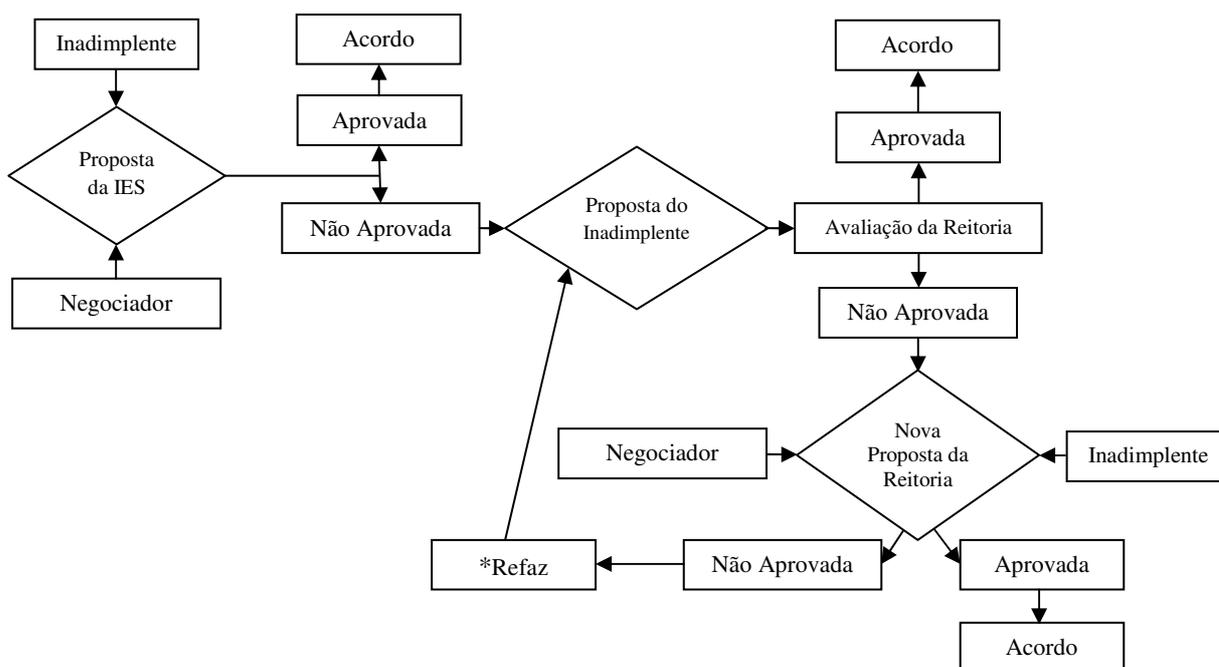
Negociador	Descrição do processo de negociação e suas etapas
A	“O inadimplente vem até nós, aí passamos o valor da dívida dele e como podemos regularizar a situação. Se ele aceita, já são feitos os trâmites para matrícula por aí mesmo; caso ele não aceite, é realizada outra proposta pelo inadimplente até chegar ao acordo”.
B	“Bom, o inadimplente procura a instituição para ver seu extrato financeiro; depois ele passa a proposta dele, que é avaliada. Caso nós possamos resolver fazemos o acordo; se não, passamos para a reitoria e ficamos aguardando-a até passar-nos uma posição”.
C	“Primeiramente é o inadimplente que procura a IES e isso quase sempre no período de matrícula, e quando ele nos procura são passados junto com a sua situação financeira as regras para a quitação da sua dívida para a regularização da matrícula. Caso ele não consiga quitar pelas regras, faz uma proposta que é levada à reitoria para avaliação; caso ela seja indeferida, a negociação volta para ligarmos para o inadimplente fazer outra proposta até que seja feita uma que a reitoria aprove; mas caso o inadimplente aceite as regras da IES, é realizado o acordo sem necessidade de a reitoria avaliar”.
D	“O inadimplente procura o negociador que informa as condições para quitação da dívida e caso necessário o inadimplente solicita uma proposta para pagamento que poderá ser aprovada ou não, de acordo com as características deste inadimplente e do tipo da dívida”.
E	“Ele (inadimplente) vem até a instituição verificar seus débitos, nós o informamos e passamos uma proposta de acordo com as regras que recebemos. Se ele conseguir quitar, bem; senão o inadimplente deixa uma proposta que é avaliada pela reitoria e após isso entramos em contato com ele para realizarmos o acordo”.
F	“O processo ocorre conforme as políticas e regras da instituição. O inadimplente vai até o setor financeiro, é impresso para ele o extrato financeiro, daí inicia-se o processo de negociação, passa-se a proposta da instituição ao inadimplente e o mesmo verifica se está de acordo com sua condição. Se estiver, a negociação encerra-se, caso contrário, é solicitado a ele que seja escrita uma proposta no próprio extrato financeiro, sendo esta enviada para a reitoria fazer a análise e verificar se está aceita a proposta do inadimplente; caso não, a reitoria faz uma contraproposta”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista realizada com o grupo 2 da pesquisa

Os dados descritos no quadro 10 permitem atender o **objetivo específico** que visa **(a) caracterizar o processo de negociação com os alunos inadimplentes da IES**. Assim, considerando as informações apresentadas por cada negociador entrevistado, tem-se a

construção de um esquema que permite caracterizar todo processo de negociação entre a IES e seus inadimplentes, identificando cada componente existente.

Figura 6. Caracterização do Processo de Negociação entre a IES e o inadimplente



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: * Nessa etapa, o inadimplente refaz sua proposta para que ela possa ser novamente avaliada pela Reitoria. Vale destacar que o inadimplente pode realizar quantas propostas for preciso para o alcance do acordo.

Embora cada negociador tenha uma maneira de descrever o processo de negociação, nota-se que a essência e as etapas seguem uma sequência uniforme, gerando o mesmo objetivo presente nas regras para regularização das pendências financeiras dos inadimplentes aplicadas pela IES. Nesse sentido, analisando os dados coletados, comprova-se a existência de um processo de negociação possibilitando que a seguir sejam realizadas críticas a este, visando a identificação dos pontos que prejudica ou o torna ineficiente.

6.3.1 Os aspectos críticos existentes no Processo de Negociação

Durante as entrevistas realizadas com os seis negociadores da instituição, algumas críticas foram formadas quanto ao processo de negociação apresentado anteriormente. Entretanto,

esses comentários surgiram em diferentes momentos da entrevista por meio de relatos empíricos tidos dentro da experiência de cada negociador.

Embora o processo seja importante dentro de uma negociação, não basta existir. São necessárias diversas condições para que os resultados favoreçam e expressem sua eficiência. Portanto, com base na entrevista realizada, buscou-se por meio de uma questão aberta encontrar indiretamente se os negociadores possuem obstáculos durante as negociações com os inadimplentes, gerando importantes considerações, conforme apresentado no quadro 11.

Quadro 9. Críticas evidenciadas no processo de negociação

Negociador	Existem obstáculos durante as negociações com os inadimplentes? Se sim, quais são?
A	“Sim, principalmente nos casos em que o inadimplente por uma eventualidade não consegue regularizar sua situação, gerando dificuldade para que as regras da instituição aconteçam e pela falta de autonomia do negociador”.
B	“Sim, no retorno das avaliações, pois muitas vão e voltam com condições que o inadimplente não pode arcar, e na pouca autonomia do negociador que na maioria das vezes compromete uma maior agilidade no processo”.
C	“Sim, os vícios que o inadimplente possui de não pagar as parcelas e nas alterações das normas instituídas pela IES”.
D	“Sim, no momento em que o negociador atua para a instituição, ele já conhece as normas, objetivos e necessidades da IES, e ao estar em contato com o inadimplente deveria ter autonomia para decisões no momento da negociação sem a necessidade de espera para aprovação”.
E	“Sim, na falta de agilidade no processo de negociação entre IES e o inadimplente”.
F	“Sim, a demora da procura do inadimplente para quitação das pendências, e a falta de autonomia do negociador em dar a solução, tornando o processo lento causando maior desgaste no inadimplente”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista realizada com o grupo 2 da pesquisa

A maioria dos negociadores entrevistados (4 deles) destacaram que a falta de autonomia do negociador prejudica ou dificulta a negociação com o inadimplente. Considerando que a maioria dos casos não são aprovados por meio da proposta realizada pela IES (as regras da instituição) nota-se que o volume de negociações repassados para a avaliação da reitoria representa grande parte dos acordos. Nesse sentido, outros fatores são impactados pela falta de autonomia do negociador, um deles está na lentidão do processo prejudicado pelo vai e vem das propostas.

Como o processo depende grande parte da avaliação da reitoria, o tempo de resposta acaba sendo lento tanto para o negociador como ao inadimplente, gerando grande insatisfação por parte daquele que depende da regularização das pendências financeiras para efetivação da matrícula.

Outro aspecto crítico destacado pelos negociadores está nas regras para quitação dos débitos aplicadas na negociação pela IES para regularização das pendências dos inadimplentes. Pelo que se observa na maioria dos casos, falta para o negociador flexibilidade para ajustes nas regras, tornando necessária a avaliação da reitoria para a solução e alcance do acordo. Essa inflexibilidade não é favorecida também pela baixa autonomia do negociador, que não pode modificar as regras pré-estabelecidas pela IES.

Como o planejamento representa grande importância para o desenvolvimento do processo de negociação, foi solicitado que os negociadores respondessem durante a entrevista uma questão aberta na busca de identificar o uso do planejamento nas negociações da IES estudada, como mostra o quadro 12.

Quadro 10. Identificação de planejamento no processo de negociação

Negociador	Existe algum planejamento para a realização das negociações? Quando ele ocorre?
A	“Sim, de não perder o aluno. A instituição possui um planejamento para realizar as negociações. Este é apresentado antes de todas as matrículas para que os negociadores tenham conhecimento das regras da instituição”.
B	“Sim, esse planejamento é feito com o setor financeiro para decidir o que será feito durante as negociações com os alunos inadimplentes, essa reunião ocorre antes das matrículas”.
C	“Sim, antes do início das matrículas com uns dois meses de antecedência. O planejamento é feito para que a instituição consiga obter nas negociações uma receita suficiente para arcar com as despesas trabalhistas geradas pelas férias e outros encargos”.
D	“Sim, ocorre semestralmente de forma emergente e paralela ao treinamento das ações e normas de negociação para a matrícula dos alunos inadimplentes”.
E	“Um planejamento com estabelecimentos de metas para o setor não existe, mas são realizadas reuniões antes do período de matrículas tendo em vista um processo de negociação único para todos os alunos inadimplentes”.
F	“Sim, ocorre a partir de reuniões onde são definidas as regras para as negociações com os inadimplentes, esta ocorre antes e durante o período das matrículas”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista realizada com o grupo 2 da pesquisa

Como apresenta o quadro 12, todos os negociadores destacaram a existência do planejamento no processo de negociação, por meio da realização de reuniões que antecedem as matrículas. Apesar de o planejamento ser apresentado como emergente e subjetivo por parte dos negociadores, a sua importância e implicação é vista no desenvolvimento de um processo único e no estabelecimento de regras que norteiam todo o roteiro de negociação.

Embora o planejamento represente de maneira resumida regras que preparam os negociadores para as negociações, conforme destacado na entrevista, outras implicações importantes estão relacionadas de maneira indireta ao que se apresenta. Uma destas está no planejamento da negociação influenciar na receita da IES, tendo em vista os compromissos administrativos presentes no período das negociações.

Sendo o negociador a peça principal do processo de negociação entre a IES e os inadimplentes, aplicou-se também aos negociadores entrevistados uma questão fechada, tendo em vista se estes foram treinados sobre como negociar, diferenciando o treinamento sobre negociação das regras instituídas pela IES para regularização das pendências financeiras dos inadimplentes. Nesse sentido, todos os entrevistados destacaram que nunca receberam treinamentos sobre como negociar, e boa parte destes pontuaram que aprenderam a negociar na prática e no dia-a-dia. Essa falta de treinamento motiva um maior despreparo durante as negociações, possibilitando a existência de falhas durante a escolha de uma abordagem ou na definição da estratégia.

Dessa forma, os pontos críticos evidenciados no processo de negociação foram: falta de autonomia dos negociadores, falta de flexibilidade nas regras para quitação, baixa agilidade no processo em questão e a falta de treinamento. A análise das considerações apresentadas no quadro 11 permitiu responder o **objetivo específico** que consiste em **(b) identificar os aspectos críticos do processo de negociação**.

6.4 Negociadores da IES e as regras para negociação

Com base nas entrevistas individuais realizadas com os seis negociadores da IES participantes da pesquisa e caracterizados como sendo o grupo 2 no capítulo 5, buscou-se inicialmente destacar algumas questões para identificação do gênero, faixa etária, nível de escolaridade,

cargo que ocupa e o tempo que desempenha a função de negociador na instituição, visando uma maior compreensão de cada um dos entrevistados durante a análise dos resultados desta pesquisa. Na sequência, o quadro 8 apresenta os negociadores participantes da pesquisa que responderam as entrevistas realizadas no período de 16 a 25 de agosto de 2010.

Quadro 11. Negociadores selecionados para a pesquisa

Negociador	Gênero	Faixa Etária	Escolaridade	Cargo	Tempo/Ano
A	Masculino	50 a 59 anos	Superior	Contábil	Acima de 15
B	Feminino	30 a 39 anos	Especialização	Administrativo	De 1 a 5
C	Feminino	30 a 39 anos	Médio 2º Grau	Administrativo	Acima de 15
D	Feminino	30 a 39 anos	Mestrado	Administrativo	De 1 a 5
E	Feminino	30 a 39 anos	Superior	Administrativo	Menos de 1
F	Feminino	30 a 39 anos	Superior	Administrativo	De 6 a 10

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista realizada com o grupo 2 da pesquisa

Considerando a experiência e a competência de cada entrevistado além da função de negociadores na IES, estes desenvolvem trabalhos na área financeira, colaborando em funções administrativas e mostrando de certo modo um trabalho dinâmico e que envolve a necessidade de maior dedicação e formação profissional.

Assim, durante os meses de janeiro e julho ocorrem as matrículas, momento em que os alunos que possuem pendências financeiras realizam as negociações para que sejam efetivadas suas matrículas para o próximo semestre. As negociações ocorrem no setor financeiro da instituição, onde o responsável financeiro do aluno torna-se o único com o direito de negociar as pendências existentes, pois caso outros venham a ter acesso à dívida do aluno, isso pelo CDC pode ser entendido como exposição ao ridículo, prejudicando a IES que estará assim fragilizando a imagem do consumidor (responsável financeiro).

Por meio de dados documentais apresentados pela IES, foi possível identificar algumas características utilizadas para regularização das pendências financeiras daqueles alunos que estão inadimplentes. Na sequência, destaca-se a proposta oferecida pela IES como regra (ANEXO 3) para os negociadores utilizarem nas negociações com os inadimplentes.

a) 50% da dívida deverá ser pago à vista, com cheque, cartão (no débito) ou em dinheiro;

b) o restante pode ser parcelado em cartão, cheque ou nota promissória em no máximo cinco vezes com os seus vencimentos até o último mês do próximo semestre;

Exemplo: Aqueles que estão com parcelas em aberto referente ao 1º semestre de 2010 negociam-se para o futuro no máximo 50% das parcelas. Quem possui 5 parcelas abertas, deve pagar o valor de 2 parcelas e ½ à vista e negociar as demais; quem tem 4 parcelas em aberto deve pagar 2 e negociar as outras 2 parcelas, e quem tem uma pode negociar todo o valor para o próximo semestre.

c) Os que possuem negociações anteriores não cumpridas, como cheques devolvidos e nota promissória em aberto, o procedimento utilizado é do pagamento de 100% do valor das pendências existentes;

d) a matrícula é paga sempre a vista. Ou seja, não se negocia a parcela da matrícula;

e) aqueles alunos que se encontram no último ano e que irão colar grau no final do mesmo não poderão fazer a matrícula com pendência financeira. Porém, se algum acadêmico tem um histórico positivo e vem sempre cumprindo com o acordo que foi negociado, tendo honrado os compromissos que fez com a instituição, pode-se abrir uma exceção, mas sempre será uma exceção autorizada pelo Reitor ou Pró-reitor de Administração.

As negociações são realizadas por seis colaboradores do departamento financeiro da instituição, porém considerando que todas as negociações contemplem os parâmetros apresentados pela reitoria.

Essas regras garantem para a instituição uma linguagem uniforme, mantendo uma maior sinergia entre os negociadores e reduzindo a probabilidade de diferenças nas negociações entre um e outro negociador.

Assim, caso uma negociação tenha início com um negociador, nada impede que outro dê sequência à mesma, pois serão adotados os mesmos parâmetros para qualquer acordo negociado.

Outro ponto identificado por meio das entrevistas concentra-se na identificação da importância do negociador no processo de negociação com o inadimplente. Assim, foi solicitado aos negociadores que respondessem a uma questão aberta, motivando a expressão de comentários que qualificam ainda mais a sua importância.

Quadro 12. A importância do negociador no processo de negociação com o inadimplente

Negociador	O papel do negociador é importante nesse momento? Comente.
A	“Sim, principalmente para a IES, pois suas características profissionais trarão resultados importantes na recuperação de créditos”.
B	“Sim, muito importante. Ele é o elo entre o aluno e a IES”.
C	“Sim, pois ele é o mediador entre a IES e o aluno inadimplente”.
D	“Sim, extremamente importante, pois o negociador conhece os objetivos, normas e necessidades da IES e a partir do momento que está em contato com o inadimplente precisa avaliar a situação do mesmo para tomar a melhor decisão e encontrar uma solução para os problemas do inadimplente”.
E	“Sim, pois é a partir dele que tudo pode acontecer, resultado positivo ou negativo”.
F	“Sim, pois se não houver negociador não haverá acordo, ou seja, não haverá soluções”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista realizada com o grupo 2 da pesquisa

Conforme apresentado no quadro 9, todos os negociadores reconhecem sua relevância dentro da recuperação da dívida e da regularização da situação financeira do inadimplente. Diante disso, vale salientar que os negociadores, reconhecendo sua importância dentro do processo, entenderão o quanto a instituição e o aluno dependem de seu papel profissional para que ambas as partes atinjam os seus objetivos.

Sendo essa uma característica fundamental para que as negociações possam fluir de maneira construtiva gerando resultados positivos para a IES, apresenta-se na sequência o processo de negociação existente nos acordos entre a instituição e o inadimplente.

6.5 Estratégias de Negociação adotada pelos Negociadores da IES

Considerando as entrevistas realizadas com os seis negociadores da IES estudada, identificou-se o uso de estratégias por todos os envolvidos. Apesar de a estratégia ser visualizada de modo limitado, visto possivelmente a falta de treinamento oferecido pela IES, muitas das práticas apresentadas constituem em estratégias de negociação.

Com base na pergunta realizada aos negociadores, conforme apresentado no quadro 14, destaca-se o uso das estratégias e características de cada negociador entrevistado.

Quadro 13. Estratégias de negociação adotadas pelos negociadores

Negociador	É feito o uso de estratégias durante essas negociações? Se sim, comente as suas características.
A	Sim, utilizamos ferramentas para encontrar soluções que atendam os objetivos amplamente, fazendo com que os dois lados saiam com suas diferenças resolvidas.
B	Sim, procuramos entender o que causou a inadimplência e com isso pensamos de maneira estratégica para que o inadimplente aceite nossa proposta de regularização.
C	Sim, vejo o uso da estratégia quando traçamos o objetivo da negociação.
D	Sim, buscamos ao máximo que o acordo satisfaça as necessidades do inadimplente, atingindo também os objetivos estabelecidos pela IES.
E	Sim claro, quando investigamos o histórico financeiro do inadimplente.
F	Sim, sempre. A nossa estratégia está em satisfazer ambos os lados por meio de uma colaboração mútua.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista realizada com o grupo 2 da pesquisa

As estratégias apresentadas pelos negociadores demonstram como eles estão empenhados na geração de acordos que favoreçam ambas as partes. Esse princípio fortalece uma relação de grande confiança entre a IES e os inadimplentes, visto que a inadimplência educacional representa uma situação de risco muito desfavorável, principalmente durante as negociações.

Nota-se que a estratégia adotada pelos negociadores pauta-se na solução e na criação de valor entre os envolvidos. Essa estratégia garantirá certamente resultados importantes, considerando não só os aspectos que envolvem as grandes chances de acordo como também o que se observa em pesquisas já realizadas sobre a luz das negociações com alunos inadimplentes.

Como a estratégia evidenciada por meio dos entrevistados atua sobre a óptica de resultados que satisfaçam ambas as partes envolvidas no processo, foi solicitado aos negociadores que respondessem a uma questão aberta, na qual investiga-se se a IES atinge seus objetivos por meio das negociações com os inadimplentes, conforme relata o quadro 15.

O objetivo da IES está em conseguir nas negociações com os inadimplentes um acordo onde seja possível a regularização das pendências existentes, para que o aluno realize sua matrícula e continue desenvolvendo as atividades, ao passo que o negociado seja cumprido dentro do prazo definido na negociação. Assim, não basta realizar o acordo; é preciso que ele seja quitado, favorecendo uma relação satisfatória entre a IES e o responsável financeiro e possibilitando que a negociação complete seu processo.

Quadro 14. Objetivo da IES nas negociações

Negociadores	Ao negociar com o inadimplente você acredita que a IES consegue atingir seus objetivos?
A	“Consegue, mas é preciso um maior e melhor acompanhamento para não deixar amontoar uma quantidade grande de parcelas, pois isso prejudica a negociação no final de todo o semestre e início das matrículas”.
B	“Sim, isso acontece em quase todas as negociações”.
C	“Na maioria das vezes sim, porque a grande maioria consegue resolver a situação através da negociação. Apenas aqueles que não tiveram o controle de suas dívidas não conseguem o acordo, fazendo com que a IES não atinja seus objetivos”.
D	“Sim, ao negociar a inadimplência a IES procura sempre uma forma que favoreça o processo entre a IES e o acadêmico para que o mesmo permaneça nas atividades”.
E	“Nem sempre, devido à falta de acompanhamento nas negociações, por não ter um departamento específico. Pois dentro das negociações que são realizadas alguns acordos são cumpridos outros muitas vezes são esquecidos, por isso acredito que a IES não conclua todos os seus objetivos”.
F	“Às vezes sim e muitas não, pois da maneira como está o processo e as condições para a solução das propostas oferecidas pelos alunos, os objetivos ficaram cada vez mais comprometidos”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista realizada com o grupo 2 da pesquisa

Estando os objetivos ligados aos resultados de uma negociação e a estratégia descrita pelos negociadores no atendimento de ambas as partes, atingindo os desejos duplamente, pode-se confirmar por meio do quadro 14 que na IES estudada quase todos os negociadores identificam que os objetivos são alcançados, porém é evidente que em alguns casos a permanência deste aluno na instituição não é possível justamente pelas causas de inadimplência, conforme apresentado no item 6.5 deste capítulo.

Com essas análises conclui-se aqui o atendimento ao **objetivo específico** descrito em **(d) Avaliar as estratégias de negociação adotadas pelos negociadores da IES**. Na sequência será realizada a análise das abordagens adotadas pelos negociadores, formando uma visão crítica do ponto de vista comportamental.

6.6 A abordagem utilizada pelo negociador da IES e suas características

Reproduzir uma abordagem expressiva dentro de uma negociação estima-se muito treinamento e experiência para que imprevistos não ocorram dentro do processo de modo

geral. Ainda que os negociadores da IES não recebam treinamentos de maneira efetiva à experiência nesse sentido, é válido como conhecimento empírico baseado na troca de diversas experiências.

Em meio ao processo de negociação, a abordagem mostra-se como uma escolha imprescindível para a obtenção de um acordo satisfatório. Com isso, foi exposto na entrevista com os negociadores da IES uma questão aberta sobre qual o tipo de abordagem adotada por eles e se existe uma ideal, sendo suas respostas apresentadas no quadro 15.

Quadro 15. Abordagens adotadas pelos negociadores da IES

Negociadores	Quais as abordagens utilizadas durante as negociações? Existe uma ideal (mais utilizada)?
A	“Procuro abordar sempre bem, buscando a construção de um acordo satisfatório. O cliente sempre tem razão, mas diante de uma justificativa plausível. Acredito que tratar os nossos alunos de forma amigável é a fórmula do sucesso de uma boa negociação”.
B	“Busco compreender o aluno antes de qualquer coisa, trato todos com cordialidade e de maneira gentil, pois a primeira impressão é a que fica, sendo importante a conquista de resultados que façam todos os envolvidos felizes. Essa é a melhor abordagem que existe”.
C	“Sempre vejo que uma abordagem amigável possibilita melhores acordos. Quando negocio faço perguntas para entender o objetivo do aluno e encontrar formas de ajudá-lo dentro das normas deixadas pela IES. Essa é a maneira ideal de se negociar dentro de uma instituição educacional”.
D	“Utilizo abordagens de gentileza, colaboração e amigável para que ambos saiam satisfeitos no processo de negociação. Para mim, essas são as abordagens que mais trazem resultados positivos para uma negociação”.
E	“Tomo a iniciativa de ser mais amigável e compreensiva com o objetivo de deixar o outro lado mais tranquilo, cooperando para uma solução satisfatória. Aposto nessa forma de abordagem como ideal”.
F	“Procuro solucionar o problema do aluno e atender os objetivos da instituição, satisfazendo ambas as partes. A abordagem ideal consiste no fortalecimento da confiança do aluno com a instituição”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista realizada com o grupo 2 da pesquisa

Partindo das respostas descritas pelos negociadores da IES, é possível confirmar como a experiência também se torna importante para uma negociação alcançar um acordo satisfatório. Todos os negociadores partem do mesmo preceito sobre o tipo de abordagem, conforme apresentado no quadro 15, assim como sendo ela a mesma utilizada e identificada como ideal para que os objetivos alcancem um equacionamento comum.

Uma das declarações apresentou a confiança como a abordagem ideal, resgatando o que foi tratado anteriormente na definição da estratégia utilizada pelos negociadores da IES. Em meio às abordagens apresentadas na literatura, a que se equipara à apresentada pelos negociadores é a integrativa, conhecida também como cooperativa. Nessa abordagem os negociadores buscam satisfazer suas diferenças de maneira amigável, colaborando para que o resultado seja positivo para ambas as partes.

Tanto a abordagem como a estratégia apresentada pelos negociadores da IES se complementam, para que juntas possam identificar em meio às propostas um acordo que atenda às necessidades e aos objetivos do inadimplente e da instituição de ensino.

Nesse sentido, a análise da abordagem do negociador contribuiu para responder o **objetivo específico** descrito em **(e) Analisar a abordagem do negociador da IES**. Assim, por meio das ferramentas expostas neste estudo, tratar-se-á na sequência alguns fatores que podem influenciar na redução dos níveis de inadimplência observado na IES.

6.7 Ações para a redução dos níveis de inadimplência da IES estudada

Se observados, os dados coletados na pesquisa quanto à inadimplência da IES estudada, em paralelo com o que se apresenta no cenário do ensino superior nos levantamentos realizados pelo Censo da Educação Superior, conclui-se que são diversas as razões que incentivam a inadimplência.

Reconhecendo as funções desenvolvidas pelos negociadores da IES, foi solicitado também nas entrevistas que eles respondessem algumas questões, sendo duas fechadas e três abertas, tendo em vista deparar considerações que motivem suas percepções sobre a inadimplência verificada na IES.

Assim, buscou-se identificar por meio da inadimplência da IES expressa no gráfico 1 deste estudo, qual o nível ocupado por ela sobre o ponto de vista dos negociadores. Nesse sentido, mesmo o índice apresentando uma redução nos anos analisados, todos os negociadores identificaram a inadimplência da IES estudada como **“preocupante”**, fortalecendo um destaque maior para o cenário de modo geral como causador desta consideração.

Partindo dessa avaliação da inadimplência, foi solicitado que os negociadores destacassem o que contribui para que ela tenha essa representatividade na IES estudada, estando os dados coletados descritos no quadro 16.

Quadro 16. Fatores que favorecem a expressão da inadimplência

Negociador	O que favorece para que a inadimplência tenha essa representação?
A	“O perfil socioeconômico dos estudantes, pois grande parte dos nossos alunos é de classe C, D e E”.
B	“Os alunos colocam a instituição como prioridade de pagamento sempre em último lugar, pois eles mesmos dizem que “a instituição sempre vai dar um jeitinho”. Acredito que outro fator está na falta de treinamento dos colaboradores para atingir esse problema”.
C	“O fato dos alunos não se preocuparem com a educação, pois eles priorizam coisas muitas vezes supérfluas, deixando de lado a formação”.
D	“A falta de contato com os inadimplentes e a atuação de negociações constantes”.
E	“Falta de planejamento, controle e cobrança mais direcionada”.
F	“A situação socioeconômica dos próprios alunos, que não atinge o nível necessário para quitação das mensalidades”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista realizada com o grupo 2 da pesquisa

A maioria dos fatores descritos pelos negociadores da IES pauta-se na condição socioeconômica dos inadimplentes. Isto de certa forma confirma o índice de desemprego identificado na pesquisa realizada com o grupo 1 deste estudo, que representou 46% das opiniões. Como estes indicadores são em tese voltados para a política pública, mostra-se necessário um trabalho mais contundente e que incentive a geração de emprego na região.

Outro aspecto importante destacado na entrevista está na prioridade de pagamento das parcelas. Essa característica também foi apresentada na pesquisa realizada com o grupo 1 deste trabalho por meio da identificação do descontrole com o gasto (11%), portanto fatores como este confirmam a grandiosidade dos desafios presentes no setor educacional visto as características manifestadas tanto por parte do cenário como pelos envolvidos na prestação dos serviços educacionais.

Ainda envolvendo o que favorece a representação “**preocupante**” da inadimplência na IES, avaliam-se também algumas ações não realizadas por parte da instituição identificadas pelos negociadores como: falta de atuação da cobrança, falta de treinamento para atingir o problema de maneira específica e a ausência de planejamento para a cobrança. Todas essas evidências causaram a busca de como minimizar a inadimplência observada na IES. Desse modo, outra

questão foi aplicada na entrevista com os negociadores, tendo como objetivo encontrar meios para contribuir na redução da inadimplência, conforme destacado no quadro 17.

Quadro 17. Ações para a IES minimizar a inadimplência

Negociador	De que forma a IES mitigaria a inadimplência?
A	“Acredito não ser viável a instituição de desconto por pontualidade, uma vez que já foi feito, mas que não deu certo, pois aquele que pagava continuou não pagando e aquele que pagava passou a pagar um valor menor, reduzindo a receita. Mas poderia ser pensado numa condição que premiasse o aluno adimplente”.
B	“Ter um acompanhamento perante o aluno inadimplente. Como um setor de cobrança que chama o aluno para saber o que está gerando o não pagamento das mensalidades e muito mais frente às dificuldades existentes”.
C	“A IES deveria entrar em contato com o aluno inadimplente antes mesmo de duas mensalidades vencerem, pois hoje se espera o acúmulo destas para que sua regularização seja feita matrículas causando um acúmulo muito grande da dívida. Uma forma disto acontecer está na insistência e procura do inadimplente para regularizar a situação financeira, pois isso fortaleceria uma maior responsabilidade, pois quando o devedor não é cobrado, não prioriza o pagamento”.
D	“Com ações diárias atuando em contato com o inadimplente para fins da dívida não acumular um montante que dificulta o pagamento”.
E	“Tendo maior visão dos problemas, por parte de um setor de cobrança e da diretoria administrativa”.
F	“Flexibilizando e sendo mais maleável nas negociações, evitando barreiras ou bloqueios desnecessários para os alunos, pois se o aluno se sentir limitado vai em busca do concorrente a acaba deixando a dívida para a instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista realizada com o grupo 2 da pesquisa

Nota-se que os negociadores possuem uma visão ampla do problema em questão, e que entendem como ele pode ser solucionado. Embora a IES apresente um cenário que preocupa os negociadores, identifica-se diante das repostas que a mesma não possui um setor de cobrança próprio, podendo ser essa uma das saídas, conforme destacado pelos negociadores no quadro 17.

Evidentemente que a solução não depende apenas da criação de um departamento de cobrança, é preciso muito mais que isso. O acompanhamento das negociações também faz-se necessário uma vez que essas só podem ser consideradas como encerradas quando o acordo for cumprido, e não no momento em que ele foi formalizado.

Partindo dessa condição, outra questão fechada foi reproduzida para que os negociadores respondessem, porém dessa vez objetivando encontrar uma média de quantos acordos são

cumpridos dentro de uma amostra de 10 negociações. Os dados coletados encontram-se no quadro 18.

Quadro 18. Média das negociações cumpridas

Negociador	Em uma amostra de 10 negociações realizadas, aproximadamente quantas são devidamente cumpridas e concluídas conforme acordado?
A	De 7 a 9 negociações
B	De 4 a 6 negociações
C	De 7 a 9 negociações
D	De 4 a 6 negociações
E	De 1 a 3 negociações
F	De 4 a 6 negociações

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista realizada com o grupo 2 da pesquisa

Considerando que a média de 4 a 6 negociações são as que serão devidamente cumpridas, conclui-se que a IES não vem conseguindo atingir boa parte dos acordos realizados com os inadimplentes. Certamente, esses que não cumpriram o acordo terão dificuldades na realização da matrícula para o semestre seguinte, pois não realizando os pagamentos corretamente, o montante da dívida será expressivo e a IES não negocia dívida anteriormente negociada, como já destacado nas regras apresentadas no item 6.2 deste capítulo.

Reconhecendo ser importante que a IES tenha um planejamento maior e efetivo contra a inadimplência em meio ao cenário analisado, empregou-se por fim uma questão aberta aos negociadores, visando descobrir se existem planos ou não sendo desenvolvidos pela instituição ao tocante apresentado.

Assim, considerando que no desenvolvimento de um plano para combater a inadimplência, todos os envolvidos no controle desse problema tornam-se participantes na utilização das ferramentas e dos métodos aplicados. E estando os negociadores integralizados de todo processo de negociação com os inadimplentes, na busca de meios para a redução destes índices, atribuiu-se neles a identificação de planos que serão ou estão sendo consideradas pelas IES como factíveis no auxílio para o controle da inadimplência educacional. Sendo assim, na sequência, apresentam-se no quadro 19 os dados coletados na referente questão, destacando o ponto de vista de cada negociador da IES.

Quadro 19. Planos desenvolvidos pela IES para minimizar os impactos da inadimplência

Negociador	Diante do cenário apresentado atualmente pelo setor educacional, existe algum plano sendo desenvolvido por parte da IES para que ela possa combater ou amenizar o impacto dos níveis de inadimplência observados? Se a resposta for sim, apresente a sua opinião ao que vem sendo realizado. Caso seja não, identifique uma justificativa para o caso.
A	“Sim, existe. A implantação do setor de cobranças que virá para contribuir na redução da inadimplência. Haja a existência de outros fatores que influenciam indiretamente na inadimplência observada, não bastando uma ação da IES”.
B	“Sim, a criação do setor de cobrança que possibilitará um maior acompanhamento das negociações e do aluno inadimplente. Acredito ser essa a solução mais eficiente para o problema existente”.
C	“Sim, há muito tempo ventilava-se a idéia da criação de um setor para cobrança, mas somente agora está sendo discutido esse plano que buscará amenizar os índices de inadimplência. Acredito que na época não existia espaço físico e pessoal treinado para essa finalidade”.
D	“Sim, a criação de um setor de negociação ativo atuando diretamente em contato com o inadimplente, objetivando amenizar os valores e os impactos da inadimplência, facilitando o processo”.
E	“Sim, a IES possui o plano de implantar um setor de cobrança específico, na intenção de amenizar e regularizar situações pendentes ainda não solucionadas”.
F	“Sim, existe o plano de criar um setor específico para cobrança das dívidas ativas. Vejo que o caminho que a instituição vem percorrendo transmite uma maior preocupação com sua gestão e ainda permite considerar a conquista de melhores resultados no futuro”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevista realizada com o grupo 2 da pesquisa

Com base nas respostas descritas pelos negociadores, pode-se concluir que a IES vem caminhando por meios que justificam a busca pela mitigação da inadimplência, nota-se a grande valia na criação desse setor visto as dificuldades comprovadas nas negociações com o inadimplente. Para os negociadores a atuação do setor de cobrança irá contribuir não só na recuperação de créditos, mas também em todo processo de negociação.

Analisando o plano apresentado pelos negociadores observa-se também na IES uma maior profissionalização quanto a sua gestão, pois a preparação de um setor com espaço físico planejado e pessoal treinado mostra a preocupação com os resultados e principalmente com a atuação da instituição frente às dificuldades existentes. Essas evidências comprovam como o cenário vivenciado pela IES vem atingindo sua gestão e preocupando os seus dirigentes.

Sendo essa uma proposta importante e factível para a IES na gestão da negociação de sua inadimplência, mostra-se que as considerações permitem responder o seguinte **objetivo**

específico caracterizado em **(f) Identificar propostas e recomendações para que a IES possa reduzir a inadimplência.**

Os resultados da pesquisa apontam que a IES, por meio de seus negociadores aqui apresentados, possuem diferentes dificuldades ligadas à autonomia e as regras que infligem diretamente o processo de negociação, tornando estas ainda mais complexas com a falta de um departamento que acompanhe as negociações realizadas. Porém, vale ressaltar que a proposta sugerida pelos negociadores e posteriormente apresentada como plano pela IES gerará ganhos e produzirá inúmeros benefícios para a gestão da inadimplência verificada.

7 CONCLUSÃO

O objetivo deste capítulo está em apresentar as considerações existentes sobre o presente trabalho, destacando os resultados obtidos na pesquisa e questões ligadas às limitações, tratando por fim algumas sugestões para futuros estudos.

Embora a pesquisa tenha fornecido resultados importantes em meio aos objetivos definidos, outros estudos poderão gerar ainda mais contribuições no processo de gestão das IES e no desenvolvimento de novas análises para a academia, por meio do que foi realizado neste trabalho.

7.1 Considerações Finais

O estudo sobre a negociação da inadimplência educacional em uma IES localizada no interior do Estado de São Paulo permite que algumas considerações sejam pontuadas diante de todo cenário e das questões descritas como princípio para realização deste trabalho.

O entendimento de que o ambiente educacional vem sofrendo por alguns anos grandes transformações em sua gestão, contribuiu para que, na análise crítica dos negociadores e dos alunos sobre as percepções existentes no tocante a negociação da inadimplência, os resultados apresentassem as dificuldades presente nas relações entre a IES e seu alunado, condicionando a identificação de mudanças para o processo de negociação dentre outros aspectos que resultam na busca pela redução da inadimplência.

Buscou-se por meio do estudo atender o **problema de pesquisa** compreendido em: **quais os fatores restritivos no processo de negociação da inadimplência de uma IES confessional?** Favorecendo o entendimento de como os negociadores atuam sobre essa atividade, evidenciando os procedimentos existentes por meio das práticas e experiências adquiridas na IES.

Os resultados da pesquisa apontam a existência de diversas dificuldades na atuação dos negociadores da IES durante as negociações com inadimplentes. Nesse sentido, as principais observadas estão relacionadas a limitações como: a) falta de autonomia nas negociações; b) as regras que infligem o processo de negociação e c) a ausência de um departamento que

acompanha as negociações realizadas. Perseguindo esses vieses, outros fatores foram formados, reproduzindo uma cadeia em todas as etapas da negociação entre a IES e o inadimplente.

Nesse sentido, os negociadores apontaram essas limitações como aspectos que agridem ainda mais o cenário apresentado recentemente pela IES. Dos seis negociadores, todos confirmaram obstáculos na negociação com os inadimplentes, sendo que destes, quatro destacaram a falta de autonomia como causa principal para a lentidão observada no processo de negociação. Essa questão mostra-se importante, pois com o negociador perdendo autonomia suas ações terão baixa representatividade no processo, gerando o que foi apresentado como um “vai e vem” durante a negociação com o inadimplente.

Paralelamente ao evidenciado na pergunta de pesquisa, o **objetivo geral** descrito no presente estudo pautou-se em: **analisar criticamente o processo de negociação da inadimplência de uma IES profissional a partir da percepção dos negociadores e dos alunos**. Entretanto, para atingir esse objetivo, o trabalho identificou outros objetivos descritos como específicos, favorecendo por fim atender os objetivos do estudo de modo geral.

Assim, os **objetivos específicos** propostos contribuíram para a ilustração das dificuldades encontradas pelos negociadores da IES, bem como a identificação das causas da inadimplência pelos alunos, fortalecendo a caracterização das causas da inadimplência e uma análise apurada do cenário apresentado.

O objetivo específico qualificado em **a) caracterizar o processo de negociação com os alunos inadimplentes da IES** foi atendido por meio de entrevista realizada com os negociadores da instituição, permitindo por meio desta a construção de um esquema que condicionou a identificação de todo processo de negociação entre a IES e seus inadimplentes, pontuando todos os componentes existentes. Seguindo essa dinâmica a pesquisa pautou-se em alguns processos de negociação tratados por autores como Martinelli (2002), Langdon (2007) e Thompson (2009) destacados nos capítulos 2 e 3 deste trabalho, contribuindo para uma ilustração teórica e prática.

Com base no objetivo específico anterior, buscou-se **b) identificar os aspectos críticos do processo de negociação**. Nesse sentido, esse objetivo foi alcançado gerando a comprovação dos seguintes resultados (pontos críticos): falta de autonomia dos negociadores, falta de

flexibilidade nas regras para quitação, baixa agilidade no processo em questão e a falta de treinamento. Diante das observações encontradas na revisão bibliográfica, muitas das falhas do processo de negociação surgem antes de sua execução, justamente pela pouca prioridade despendida sobre questões fundamentais como no tocante ao treinamento. Alguns autores como Nelken (2009) e Coleman e Lim (2001), abordados no capítulo 3, destacam os benefícios existentes do treinamento fortalecendo a experiência e as habilidades apreendidas como fatores contribuintes na solução e conquista de acordos satisfatórios. Portanto, atender a esse objetivo específico mostrou-se importante para o estudo, visto sua representatividade nas ações desenvolvidas pelos negociadores e as condições identificadas no trabalho destes na busca pela redução da inadimplência.

Na sequência buscou-se também **c) identificar quais são as causas da inadimplência por meio dos alunos do curso de Administração**. Para isso, os acadêmicos do curso de Administração da IES descreveram as principais causas, dentre as estabelecidas na pesquisa realizada pela ACSP, permitindo que o estudo evidenciasse os problemas vivenciados por estes.

Os dados comprovaram o cenário apresentado tanto na pesquisa realizada pela ACSP (2009) como no destacado pelo Censo da Educação Superior (2008) realizado pelo INEP. Tendo sua expressão maior no índice de desemprego com 46% das causas de inadimplência, esse fato se confirma devido alguns agentes condicionantes que retratam sua origem na: a) falta de grandes empresas; b) mudanças mercadológicas; c) crise financeira internacional; d) baixo desenvolvimento local. As demais causas identificadas possibilitaram considerações que motiva o entendimento do inadimplente e sua relação de consumo diante do seu controle financeiro e ainda outros fatores que expressam algumas dificuldades que recaem sobre o negociador da IES durante a realização das negociações.

Outros objetivos específicos do estudo atendido nesta pesquisa pautou-se em **d) avaliar as estratégias de negociação adotadas pelos negociadores da IES** e também **e) analisar criticamente o comportamento (abordagem) do negociador**. Comprovou-se que as estratégias e abordagens adotadas pela IES por meio dos negociadores mostram-se compatíveis com o que se espera na relação existente dentro do setor educacional, sendo que todos os negociadores destacaram o uso do princípio da cooperação nas negociações com inadimplentes. Nesse sentido, a atuação do negociador está de acordo com a destacada por

Machado (2009), onde o autor cita a cooperação como sendo a alternativa mais viável para a realidade vista no setor educacional.

Conforme visto em Machado Neto (2009), em negociações envolvendo IES é necessário o uso de estratégias que levem a uma negociação com abordagem do tipo ganha x ganha (cooperativa), considerando a importância para a instituição de manter o bom relacionamento com seus clientes a longo prazo.

Por fim, atendeu-se o objetivo específico descrito em **f) identificar propostas e recomendações para que a IES possa reduzir a inadimplência**. Com os dados obtidos nesta dissertação, por meio dos seis negociadores da IES, notou-se a existência de propostas que permitirão a busca pela redução da inadimplência observada, minimizando as dificuldades encontradas dos negociadores durante as negociações com os inadimplentes. As informações comprovaram o plano da IES para implantação de um departamento de cobranças que possibilitará um maior acompanhamento do inadimplente e a realização de negociações efetivas, reduzindo o volume de inadimplentes no momento das matrículas.

Considerando essa proposta importante, dado os índices apresentados pela análise realizada na IES, esse fato demonstra a preocupação da mesma com a consolidação de uma gestão mais contundente, respeitando os princípios legais abordados e tendo em vista a construção de um cenário que possibilite uma expressão positiva frente às expectativas apresentadas pelo setor.

Sendo as dificuldades identificadas pelos negociadores uma condição seriamente discutível diante da sua atuação nas negociações, é preciso que a IES avalie os resultados apresentados pelo estudo, visando uma maior atividade contra os problemas do inadimplente. Confirmando como destacado por Melo Sobrinho e Carmona (2008) onde uma cultura “não orientada” para a gestão de fatores ligados a inadimplência torna a IES severamente penalizada diante das forças competitivas do mercado educacional.

Embora a IES venha apresentando propostas condizentes quanto à gestão da inadimplência, mostra-se necessário e importante um trabalho focado nas questões identificadas na presente pesquisa, motivando a busca por novos métodos, quebrando de certo modo os paradigmas existentes e fazendo de certa forma jus ao cenário atual.

Nesse sentido, a importância desse estudo está fundamentada nos seguintes aspectos: a) **atualidade do tema e colocação no contexto atual**; b) **originalidade do estudo, facultando maior importância ao tema**; c) **pertinência e contribuição do tema**; d) **relevância social e política do tema** e e) **fornecimento de novas frentes para estudos futuros**.

A principal contribuição dessa pesquisa foi identificar as dificuldades tidas pelos negociadores educacionais na regularização das pendências financeiras dos inadimplentes e também as causas da inadimplência por meio dos alunos. A pesquisa mostra-se como referência quanto à identificação de políticas contra inadimplência, considerando as características presente no setor estudado

Assim, a proposta de implantação do setor de cobranças e negociação torna-se peça fundamental na construção de novas frentes aos problemas evidenciados na IES atingindo fortemente as expectativas erigidas no início deste estudo.

7.2 Limitações do estudo

Há limitações nesse estudo, pois a amostra da pesquisa é pequena para generalizar os resultados obtidos a outras instituições educacionais, considerando ainda que a IES participante da pesquisa encontra-se em processo de estruturação com relação ao tema abordado.

Outro fator relevante está em questões ligadas à personalidade da IES, que não possibilitará a generalização dos resultados obtidos, mesmo considerando que o cenário apresenta características vislumbradas de modo geral, podendo ser inexecutável à utilização de algumas propostas aqui evidenciadas.

7.3 Sugestões para futuros estudos

Estudos futuros nesse tema poderiam ser realizados sobre os aspectos da negociação da inadimplência em outras IES, o que ampliará a amostra e descreverá as dificuldades de maneira aprofundada. Atuando nesse sentido, o estudo poderá atingir todos os níveis da

educação apresentados pelo setor, permitindo de certo modo uma difusão das práticas de negociação e de inadimplência.

Ainda como proposta seguindo o tema, outro estudo pode ser desenvolvido dando sequência ao que se observou nessa pesquisa, partindo dos métodos de cobrança utilizados por instituições educacionais, destacando as implicações que envolvem o desenvolvimento dessas atividades no setor.

Nesse sentido, sugere-se também um estudo envolvendo a cobrança daqueles inadimplentes desistentes, ou seja, que não estudam mais na IES; possibilitando a identificação de como atuar eficientemente quando estes abandonam o curso ou se transferem de instituição deixando para trás pendências financeiras.

No entanto, considera-se que para esta pesquisa, o tema não se esgotou, possibilitando que novos estudos sejam realizados, fortalecendo que os trabalhos científicos atendam às expectativas existentes nesse setor nas questões ligadas a finanças de IES.

REFERÊNCIAS

AARON, M. C. *Negotiating Outcomes: create value, identify opportunities, be flexible and establish trust*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 102p.

ACSP. **Pesquisa de Inadimplência 2009**. Publicado em 01 de abr. 2010. Disponível em: <http://www.acsp.com.br/indicadores/IEGV/IEGV_SPC_Pesquisa_Inadimpl.htm>. Acesso em: 19 mai. 2010. 20:03:41.

ALBRECHT, K.; ALBRECHT, S. **Agregando valor a negociação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ANDRADE, R. O. B. de; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AUSTIN, M. J.; PHILLIPS, M. R. *Educating students: an ethics responsibility of credit card companies*. Journal of Services Marketing, v. 15, n. 7, p. 516-528, 2001.

BARROS, J. P. D. **Negociação**. Rio de Janeiro: SENAC - Nacional, 2006. 152 p.

BARSADE, S. *The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior*. Administrative Science Quarterly, v. 47, n. 4, p. 644-675, 2002.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____.; TSAY, C. J. *Decision-Making Perspective to Negotiation: A Review of the Past and a Look to the Future*. Negotiation Journal, n. 4, p. 467-480, 2009.

BEASOR, T. **Grandes Negociadores: como pensam e agem os negociadores mais bem-sucedidos do mundo**. São Paulo: Nobel, 2008. 143 p.

BEAVER, W. H. *Financial Ratios as Predictors of Failure*. Empirical research in accounting: selected studies, supplement the Journal of Accounting Research, autumn, 1966.

BJORGE, A. K. *Conflict or cooperation: the use of backchannelling in ELF negotiations*. English for Specific Purposes, v. 29, p. 191-203, 2010.

BORGES, L. F. X.; BERGAMINI, S. J. **O risco legal na análise do crédito**. Revista do BNDES, v. 8, n. 16, p. 215-260, dez. 2001.

BRASIL. **Lei 9.870 de 23 de novembro de 1999**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9870.htm>>. Acesso em: 19 de abr. 2010.

_____. **Medida Provisória 2091-16, de 25 de janeiro de 2001**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/mpv/Antigas_2001/2091-16.htm>. Acesso em: 03 de mai. 2010.

_____. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 30 de jul. 2010.

CAMARGO, S. H. C. R. V. **Visão sistêmica e negociação: o caso da pecuária de corte.** 2007. 243 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis - USP, Ribeirão Preto, 2007.

CAMARGOS, M. A.; LIMA, J. O. **Previsão de Inadimplência em Processos de Concessão de Créditos a Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais.** In: XXXII ENANPAD – Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

CARLIM, P. E.; CASTRO, L. T. A importância da comunicação na negociação In: MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 309 p.

CARVALHAL, E.; ANDRÉ NETO, A.; ANDRADE, G. M.; ARAÚJO, J. V. **Negociação e administração de conflitos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 184 p.

CARVALHO NETO, A.; NEVES, M. A. **O sindicalismo mineiro frente aos desafios dos anos 90.** Revista Sociologias, Porto Alegre, v. 2, n. 4, p. 226-257, jul/dez 2000.

CAVALCANTI, M. F. O processo de negociação In: MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica.** São Paulo: Saraiva, 2009. 309 p.

_____; ANDRADE, S. F. C.; RIUL, P. H.; OLIVEIRA, M. S. **A inadimplência nas Instituições Particulares de Ensino na cidade de Franca.** Franca, v. 11, n. 1, p. 45-58, abr. 2008.

CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2008. Disponível em: < http://www.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo_tecnico_2008_15_12_09.pdf >. Acesso em: 18 de jan. 2010.

CIA, J. C. **Uma nova proposta de medidas de inadimplência para o mercado brasileiro.** In: XXX ENANPAD – Encontro da ANPAD. Salvador/BA, 2006.

CLEGG, B. **Negociação: como conseguir acordos com as pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 252 p.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa.** 8. ed. Rio de Janeiro: Distribuidora Record de Serviços de imprensa S.A. (Tradução brasileira de *You can negotiate anything, 1980*). 252 p.

COLEMAN, P. T.; LIM, Y. Y. J. *A systematic approach to evaluating the effects of collaborative negotiation training on individuals and groups.* Negotiation Journal, v.17, p. 363–392, 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 339 p.

CRUZ, M. E. C. Técnicas de Negociação In: Gilberto Sarfati. **Manual de Negociação.** São Paulo: Saraiva, 2010. 233 p.

DECARO, J. *La cara humana de la negociación.* Colombia: McGraw-Hill, 2000. 188 p.

DIAS, S. W. **Estilos de Negociação nas Transações Comprador-Vendedor: uma aplicação do instrumento TKI.** 2008. 150 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - USP, Ribeirão Preto, 2008.

DIJKSTERHUIS, A.; NORDGREN, L. F. *A theory of unconscious thought.* Perspectives on Psychological Science, n. 1, p. 95–109, 2006.

DRUCKMAN, D. *Intuition or Counterintuition? The Science behind the Art of Negotiation.* Negotiation Journal, p. 431-448, 2009.

DUZERT, Y.; SPINOLA, A. T.; BRANDÃO, A. **Negociação: negociações empresariais.** São Paulo: Saraiva, 2010. 157 p.

EIFERT, D. S. **Análise Quantitativa na Concessão de Crédito versus Inadimplência: um estudo empírico.** 2003. 81 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2003.

ERNST, R.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. I.; URBANO D. *A Negotiation Model for Inducing Higher Service.* Springer Science and Business Media B.V., v. 18, p. 499-517, 2008.

ERTEL, D.; GORDON, M. **Negociação: desenvolvendo novas habilidades e abordagens para a obtenção de resultados práticos e duradouros.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2009. 234 p.

FISHER, R. A arte de Negociar. **HSM Management**, São Paulo, n. 5, p. 24-30, nov./dez 1997.

_____; ERTEL, D. **Estratégias de negociação: um guia passo a passo para chegar ao sucesso em qualquer situação.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

_____; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões.** 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005. 214 p.

FOWLER, A. **Negocie, influencie e convença.** São Paulo: Nobel, 2002. 56 p.

FREITAS FILHO, M. P. **Ações conjuntas realizadas por instituições de ensino superior: um estudo em São Paulo - capital e ABC.** 2008. 118 pp. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES, São Caetano do Sul, 2008.

FUHRMANN, L. Na corda bamba. **Revista Ensino Superior.** São Paulo, ano 10, n. 121, p. 32-34, out. 2008.

GARCIA, S. F. A. **Uma proposta para desenvolver novas práticas para o planejamento internacional na pequena empresa: o caso do setor médico-hospitalar-odontológico da cidade de Ribeirão Preto.** 2006. 174 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis - USP, São Paulo, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIROUARD, N.; KENNEDY, M.; ANDRÉ, C. *Has the Rise in Debt Made Households More Vulnerable?* Economics Department Working Papers - OECD, n. 535, p. 2- 39, 2006.

GRAY, B. *Negotiating With Your Nemesis*. Negotiation Journal, n. 3, p.299-310, 2003.

GUIRADO, F. **Negociadores da sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

HEY, L. A. N. **A racionalidade instrumental e substantiva nas práticas de formação do administrador**: um estudo de casos múltiplos junto a instituições de ensino em Curitiba. 2008. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Positivo, Curitiba, 2008.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas**. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pmesazonal/default_sazonal.shtm >. Acesso em 01 de set. 2010.

IDEC. **Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor**. Disponível em: < <http://www.idec.org.br/cdc.asp> >. Acesso em 06 de mai. 2010.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Disponível em: < <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp> >. Acesso em 02 de jul. 2010.

JIN, Y.; GESLIN, M. *A study of argumentation-based negotiation in collaborative design*. Cambridge University Press, v. 24, p. 35-48, 2010.

KENNEDY, G. **Negociação sem mistério**: Glossário dos termos essenciais. São Paulo: Publifolha, 2005. 246 p.

KINAL, V. C. T. **Análise de respostas estratégicas em instituição de ensino superior privada**. 2008. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Positivo, Curitiba, 2008.

KIZZIER, A.; DONNA L. *Negotiation*. Encyclopedia of Business and Finance. Ed. Burton S. Kaliski. v. 2, 2. ed. Detroit: Macmillan Reference USA, 2007. p. 539-541. Gale Virtual Reference Library. Universidade de São Paulo – Disponível em: <http://go.galegroup.com/ps/start.do?p=GVRL&u=usp_fea>. Acesso em: 30 nov. 2009. 16:23:56.

KOROBKIN, R.; DOHERTY, J. *Who Wins in Settlement Negotiations?* American Law and Economics Review, p. 162-208, 2009.

LANGDON, KEN. *Succeed at Negotiating: effective techniques to secure the results you want*. New York: DK Publishing, 2007. 120 p.

LEWICKI, R. J.; HIAM, A.; OLANDER, K. W. *Think before you speak: the complete guide to strategic negotiation*. Canada: John Wiley & Sons, 1996. 296 p.

_____; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J. W. **Fundamentos da negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- LOPES, S.; STOECKICHT, I. **Negociação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 140 p.
- LUO, X.; JENNINGS, N. R.; SHADBOLD, N. *Acquiring user tradeoff strategies and preferences for negotiating*. International Journal of Human-Computer Studies, v. 64, p. 304-321, 2006.
- MACHADO NETO, A. J. O planejamento da Negociação In: MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2009. 309 p.
- MACHADO, D. S. **Redução da inadimplência no setor educacional: práticas eficazes e estratégias que dão certo**. 2. ed. São Paulo: SRS Editora, 2009. 116 p.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.
- MALHOTRA, D.; BAZERMAN, M. H. **O gênio da negociação: as melhores estratégias para superar os obstáculos e alcançar excelentes resultados**. Rio de Janeiro: Rocco, 2009. 405 p.
- MAPOTHER, B. *The real cause of bankruptcy*. Credit Union Magazine, v. 65, n. 6, p. 78, 1999.
- MARANHÃO, T. *Harvard cortou até os elevadores*. **Revista Exame**. São Paulo, p. 70-72, jun. 2009.
- MARQUES, R. **Inadimplência amedronta Ensino Privado**. Publicado em 09/02/2006 Disponível em: <<http://www.universia.com.br>>. Acesso em: 01 mai. 2009. 22:33:30.
- MARTIN, C. L. M. **Guia Jurídico do Mantenedor Educacional**. São Paulo: Érica, 2007. 318 p.
- MARTINELLI, D. P. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. São Paulo: Editora Manole, 2002. 262 p.
- _____; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004, 235 p.
- _____; ALMEIDA, A. P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997. 219 p.
- MATOS, F. G. **Negociação: modelo de estratégia e estudo de casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003. 214 p.
- MAYER, P.; ZIEGELE, F. *Competition, Autonomy and New Thinking: Transformation of Higher Education in Federal Germany*. Higher Education Management and Policy, v. 21, n. 2, p. 1-20, 2009.
- MCKERSIE, R.; CUTCHER-GERSHENFELD, J. *Labor-Management Relations: Understanding and Practicing Effective Negotiations*. Negotiation Journal, n. 4, p. 499-514, 2009.

MELO SOBRINHO, M. J. V.; CARMONA, C. U. M. **Modelos de gestão do risco de inadimplência:** uma aplicação ao seguimento educacional. In: XXXII ENANPAD – Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

MELLO, J. C. M. F. **Negociação baseada em Estratégia.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOVIUS, H. *The Effectiveness of Negotiation Training.* Negotiation Journal: n. 4, p. 509-531, 2008.

MOVIUS, H.; SUSSKIND, L. **A empresa negociadora:** estratégias e táticas assertivas de negociação para gerar valor e preservar relacionamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 239 p.

NELKEN, M. L. *Negotiating Classroom Process: Lessons from Adult Learning.* Negotiation Journal, n. 2, p. 181-194, 2009.

NIERENBERG, J.; ROSS, I. S. **Os segredos da Negociação.** São Paulo: Publifolha, 2003. 160 p.

OCHMAN, R. **Vivendo a negociação:** estratégias, técnicas negociais e jurídicas e modelos de contrato para fechar o melhor negócio. São Paulo: Saraiva, 2009. 319p.

OGILVIE, D.; SIMMS, S. *The Impact of Creativity Training on an Accounting Negotiation.* Springer Science and Business Media B.V., v. 18, p. 75-87, 2008.

OLIVIER, N. **Perguntas e respostas sobre negociação.** São Paulo: Edicta, 2005. 95 p.

PATTON, B. *Building relationships and the bottom line: The circle of value approach to negotiation.* Negotiation Newsletter, v. 7, n. 4, p. 4-7, 2004.

PAULA, M. M. V.; OLIVEIRA, J.; SOUZA, J. M. **Um modelo de gestão do conhecimento na negociação.** Publicado em 30/05/2009. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/sdms/artigos/0049-revisado.PDF>>. Acesso em 14 abr. 2010. 23:10:56.

PAYNE, J. W.; SAMPER, A.; BETTMAN, J. R.; LUCE, M. F. *Boundary conditions on unconscious thought in decision making.* Psychological Science, v. 19, n. 11, p. 1118-1123, 2008.

PHILLIP, G.; SUSSKIND, L. *Special Section: Communication and Negotiation.* Negotiation Journal: n. 2, p. 117-123, 2010.

RÉ, E. F. **101 segredos para negociar com sucesso.** São Paulo: Market Books, 2001. 205 p.

RIBEIRO, C. F.; ZANI, J.; ZANINI, F. A. M. **Estimação da Probabilidade de Inadimplência: uma verificação empírica na Universidade Católica de Pelotas.** In: XXXIII ENANPAD – Encontro da ANPAD. São Paulo, 2008.

RODRIGUES, L. F. **Gestão da Inadimplência Educacional.** Cotia, São Paulo: Alabama, 2004. 179 p.

SARFATI, G. **Manual de Negociação**. São Paulo: Saraiva, 2010. 233 p.

SANER, R. **O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança**. São Paulo: SENAC - São Paulo, 2002. 296 p.

SCHOOP, M.; KÖHNE, F.; OSTERTAG, K. *Communication Quality in Business Negotiations*. Springer Science and Business Media B.V., v. 19, p. 193–209, 2008.

SEMESP. **Administração é o curso mais procurado no estado de São Paulo**. Publicado em: 24/06/2010 Disponível em: <<http://semesp1.tempsite.ws/portal/?Area=News&Action=Read&IDCategory=8&ID=10023>>. Acesso em: 05 jul. 2010. 05:21:12.

_____. **Pesquisa sobre a Inadimplência nas Instituições de Ensino Superior Particulares**. Publicado em: 01/07/2009 Disponível em: <http://www.semesp.org.br/portal/mail/pesquisa/03.07.09/pesquisa_inadimplencia.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2009. 07:35:43.

_____. **Ensino Superior Particular de São Paulo registra ligeira queda na inadimplência**. Publicado em: 10/09/2008 Disponível em: <<http://semesp1.tempsite.ws/portal/?Area=Releases&Action=Read&ID=5589&IDCategory=43&IDArea=&SearchWord=>>>. Acesso em: 21 mai. 2009. 11:24:22.

SHELL, G. R. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso**. São Paulo: Negócio, 2001.

SOUZA, T. F.; CAMARGO, S. H. C. R. V. C.; GIULIANI, A. C.; NETO, M. S.; SPERS, V. R. E. **Estudo sobre as características dos inadimplentes de uma IES no interior do Estado de São Paulo**. In: XVI SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru: Unesp, 2009a.

SOUZA, T. F.; CAMARGO, S. H. C. R. V. C.; GIULIANI, A. C.; NETO, M. S.; SPERS, V. R. E. **Estudo comparativo sobre as características dos alunos inadimplentes de duas IES do interior do Estado de São Paulo**. eGesta, v. 5, n. 4, p. 1-24, out.-dez./2009b.

SUSSKIND, L. *Looking at Negotiation and Dispute Resolution through a CA/DA Lens*. Negotiation Journal: n. 2, p. 163-166, abr. 2010.

TAKAHASHI, A. R. W. **Cursos superiores de tecnologia em gestão: reflexões e implicações da expansão de uma (nova) modalidade de ensino superior em administração no Brasil**. RAP – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 385-414, mar./abr. 2010.

TEBET, R. **Código de Proteção e Defesa do Consumidor**. Brasília: Senado Federal, 2000. 237 p.

TEIXEIRA, A. F.; SILVA, R. A. **Créditos de difícil recebimento: crédito, cobrança, inadimplência e os seus tratamentos contábeis**. 1. ed. Franca: Facef, 2001.

THOMPSON, L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 359 p.

URY, W. L. **Supere o Não: negociando com pessoas difíceis**. 10. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2001. 151 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 96 p.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

VIEIRA, A. **Negociar com boa vontade: a forma agradável de chegar aos objetivos e conviver com pessoas**. São Paulo: LCTE Editora, 2004. 127 p.

VOLKEMA, R.; FLECK D.; HOFMEISTER, A. *Predicting Competitive-Unethical Negotiating Behavior and Its Consequences*. Negotiation Journal: n. 3, p. 263-286, jul. 2010.

WU, J.; LAWS, D. *Trust and Other-Anxiety in Negotiations: Dynamics Across Boundaries of Self and Culture*. Negotiation Journal: n. 3, p. 329-367, 2003.

YIN, R. K. **Estudos de caso: planejamentos e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

Mestrado Profissional em Administração (MPA/UNIMEP)

Aplicado aos acadêmicos do curso de Administração de uma IES confessional do interior do Estado de São Paulo.

Caro colega, este questionário tem como propósito levantar informações para o desenvolvimento de uma dissertação de Mestrado. Não é necessária a identificação, solicito que seja verdadeiro na resposta.

Obrigado!

Thiago Flávio de Souza

E-mail: flaviothiago@gmail.com

1. O que causaria a situação de inadimplência com a IES? Marque apenas um dos espaços, ou seja, o de maior impacto.

<input type="checkbox"/>	Ficou desempregado
<input type="checkbox"/>	Alguém da família ficou desempregado
<input type="checkbox"/>	Doença em família
<input type="checkbox"/>	Descontrole do Gasto
<input type="checkbox"/>	Queda de renda
<input type="checkbox"/>	Ter sido fiador, avalista ou emprestou o nome
<input type="checkbox"/>	Atraso no recebimento de salários
<input type="checkbox"/>	Outros _____

Obrigado pela sua participação!

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO/ROTEIRO ENTREVISTA
Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP
Mestrado Profissional em Administração (MPA/UNIMEP)
Aplicado em entrevistas individuais com os negociadores de uma IES confessional do interior do Estado de São Paulo.

01. Gênero?

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

02. Em qual faixa etária você se encontra?

<input type="checkbox"/>	De 18 a 29 anos
<input type="checkbox"/>	De 30 a 39 anos
<input type="checkbox"/>	De 40 a 49 anos
<input type="checkbox"/>	De 50 a 59 anos
<input type="checkbox"/>	De 60 a 69 anos

03. Nível de escolaridade completa.

<input type="checkbox"/>	Nível Médio – 2º Grau
<input type="checkbox"/>	Nível Superior
<input type="checkbox"/>	Especialização
<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Doutorado

04. Qual cargo ocupa na IES?

05. Há quanto tempo desempenha a função de negociador na IES?

<input type="checkbox"/>	Menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	De 1 a 5 anos

<input type="checkbox"/>	De 6 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	De 11 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 15 anos

06. Você recebe ou recebeu treinamentos sobre como negociar com inadimplentes?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não (vá para a questão oito)

07. Com que frequência ocorrem esses treinamentos?

<input type="checkbox"/>	Diariamente
<input type="checkbox"/>	Semanalmente
<input type="checkbox"/>	Mensalmente
<input type="checkbox"/>	Trimestralmente
<input type="checkbox"/>	Semestralmente
<input type="checkbox"/>	Anualmente

08. Como ocorre o processo de negociação entre o negociador e os alunos inadimplentes?

09. Como poderia ser descritas as etapas presentes no processo de negociação com os alunos inadimplentes? E qual seria o objetivo de cada uma destas?

10. É feito o uso de estratégias durante essas negociações? Se sim, comente as suas características.

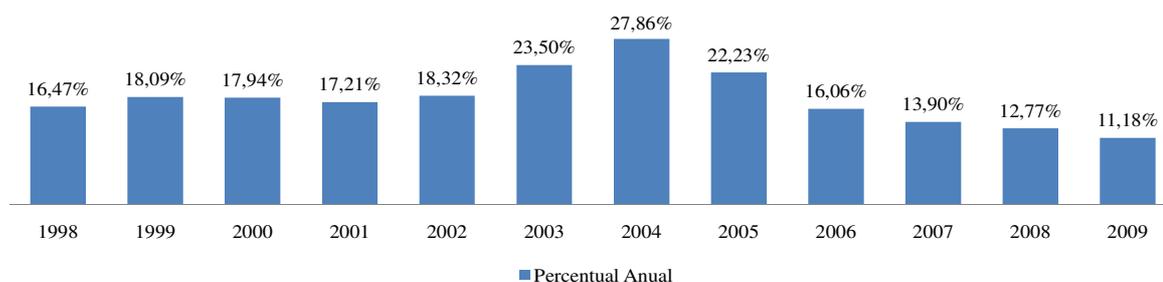
11. Quais as abordagens utilizadas durante as negociações? Existe uma ideal (mais utilizada)?

12. Existe algum planejamento para a realização das negociações? Quando ele ocorre?

13. Com base no gráfico abaixo, no seu ponto de vista a inadimplência em sua IES ocupa que nível? Marque apenas um dos espaços.

<input type="checkbox"/>	Extremamente Preocupante
<input type="checkbox"/>	Preocupante
<input type="checkbox"/>	Controlado, porém requer atenção
<input type="checkbox"/>	Não apresenta riscos

Índice de Inadimplência Anual da IES estudada 1998 – 2009



14. O que favorece para que a inadimplência tenha essa representação?

15. De que forma a IES mitigaria a inadimplência?

16. Ao negociar com o inadimplente você acredita que a IES consegue atingir seus objetivos.

17. O papel do negociador é importante nesse momento? Comente.

18. Existem obstáculos durante as negociações com os alunos inadimplentes? Se sim, quais são?

19. Em uma amostra de 10 negociações realizadas, aproximadamente quantas são devidamente cumpridas e concluídas conforme acordado?

	10 negociações
	7 a 9 negociações
	4 a 6 negociações
	1 a 3 negociações
	0 negociação

20. Diante do cenário apresentado atualmente pelo setor educacional, existe algum plano sendo desenvolvido por parte da IES para que ela possa combater ou amenizar o impacto dos níveis de inadimplência observados? Se a resposta for sim, apresente a sua opinião ao que vem sendo realizado. Caso seja não, identifique uma justificativa para o caso.

ANEXO 3 – REGRAS PARA NEGOCIAÇÃO COM INADIMPLENTES

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

Mestrado Profissional em Administração (MPA/UNIMEP)

Utilizado pela IES estudada como regra para negociações com os inadimplentes no período de matrícula.

CRITÉRIOS PARA RENOVAÇÃO DA MATRÍCULA

1. O acadêmico deve ser sempre acolhido com cordialidade e respeito, mas lembrando que não somos responsáveis pelos fatos ocorridos na vida particular do aluno.
2. REGRA GERAL: Não se renegocia dívida já negociada. A condição para que o acadêmico renove sua matrícula é que tenha quitado tudo aquilo que foi negociado anteriormente, até a data da matrícula. Portanto cheque devolvido, nota promissória não quitada, devem ser pagas e não substituídas por outros papéis. Isso vale para todos os semestres.
3. Aqueles que estão em 2010 com parcelas em aberto (referente a 2010 B) negociamos para o futuro no máximo 50% das parcelas. Ex. Quem tem 5 parcelas abertas, deve pagar o valor de 2 parcelas e $\frac{1}{2}$ e negociar as demais; quem tem 4 deve pagar 2 e negociar 2, quem tem uma pode negociar para o 2^a semestre.
4. A Matrícula de Julho 2010 é sempre a vista. Não se negocia a parcela 07 de 2010.
5. Alunos que vão para o último ano e que deverão colar grau no final de 2010, **NÃO PODERÃO FAZER MATRÍCULA COM PENDÊNCIA FINANCEIRA.** Esta é regra geral.

Porém, se algum acadêmico tem um histórico e vem sempre cumprindo com o acordo que foi negociado, tendo honrado os compromissos que fez com a Instituição, pode-se abrir uma exceção, mas será sempre uma exceção autorizada pelo Reitor ou pelo Pró-reitor de Administração.

Sendo esses os critérios, fica desde já notificado que nenhum colaborador do financeiro está autorizado a fazer qualquer negociação que não contemple aos parâmetros apresentados.

Lins-SP, 05 de Julho de 2010

A REITORIA

ANEXO 4 – DECLARAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA
Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP
Mestrado Profissional em Administração (MPA/UNIMEP)

Piracicaba-SP, 14 de outubro de 2010

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins, que o presente estudo foi devidamente aplicado na empresa pesquisada, gerando contribuições concernentes na gestão da inadimplência educacional, fortalecendo a disponibilidade da mesma para que futuramente novos estudos sejam desenvolvidos em benefício das propostas aqui apresentadas.

Pró-Reitor de Administração e Ação Comunitária