

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RICARDO LUIZ DE JESUS

GESTÃO FINANCEIRA E DE FLUXO DE CAIXA EM ESCOLAS  
PARTICULARES DE EDUCAÇÃO BÁSICA

SÃO PAULO

2022

RICARDO LUIZ DE JESUS

GESTÃO FINANCEIRA E DE FLUXO DE CAIXA EM ESCOLAS  
PARTICULARES DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Finanças

Orientador: Prof. Dr. Arthur Ridolfo Neto

SÃO PAULO

2022

Jesus, Ricardo Luiz de.

Gestão financeira e de fluxo de caixa em escolas particulares de Educação Básica / Ricardo Luiz de Jesus. - 2022.

64 f.

Orientador: Arthur Ridolfo Neto.

Dissertação (mestrado profissional MPA) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração financeira. 2. Fluxo de caixa. 3. Capital de giro. 4. Escolas particulares. 5. Informação assimétrica. I. Ridolfo Neto, Arthur. II. Dissertação (mestrado profissional MPA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.15

RICARDO LUIZ DE JESUS

GESTÃO FINANCEIRA E DE FLUXO DE CAIXA EM ESCOLAS  
PARTICULARES DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Finanças

Data da aprovação:     /     /

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Arthur Ridolfo Neto  
(Orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Marcelo Aidar  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Carlos Rivera Ferreira  
Escola de Engenharia – Universidade Mackenzie

---

Carlos Sartori  
Membro de Mercado  
Valora Investimentos

*Agradeço a meus pais, Bernardino S. de Jesus (in memoriam) e Benedita A. Jesus,  
que dedicaram o melhor de si à criação de seus filhos.*

*À minha esposa Flávia, com quem compartilho minha vida e que juntos  
tivemos o orgulho de ter gerado e ver crescer nossas maiores conquistas:  
Carol e Fernanda, filhas maravilhosas e razão de nossa existência.*

*Ao grande amigo Gilberto Lopes Masela (in memoriam), que inspirou e  
orientou o início da minha jornada acadêmica e profissional, professor  
extraordinário com quem aprendi o amor à profissão.*

*A todos meus amigos que contribuíram para esta caminhada.*

*A minha família: que dá significado a tudo.*

## RESUMO

O objetivo do estudo é contribuir para melhoria da gestão financeira e do fluxo de caixa das escolas particulares de educação básica. Para tanto, o estudo foi baseado nas escolas particulares situadas na região metropolitana de São Paulo com o objetivo aprofundar o entendimento do risco de operação das escolas de educação básica da rede privada de ensino, viabilizar a utilização dos contratos de prestação de serviços como garantia nas operações de antecipação de recebíveis e otimizar os processos de gestão do Fluxo de Caixa durante o ano letivo escolar.

Para que isso seja possível é necessário reduzir a assimetria de informações entre o setor educacional e financeiro e a consequente seleção adversa, que é considerada como fator de risco na composição das taxas de juros e/ou de descontos de antecipações nas operações financeiras que são contratadas pelas escolas atualmente.

Esta abordagem poderá proporcionar uma avaliação de risco operacional e financeiro adequadas, e também criar uma metodologia para gerir os recursos de receitas futuras destas instituições para que possam ser antecipados e assim, suprir a necessidade de capital de giro quando ocorrem descasamentos no fluxo de caixa, além dos eventos naturais e já conhecidos como os atrasos de pagamentos no vencimento de mensalidades, o pagamento de férias e seu adicional de forma concentrada nas férias escolares, mantendo pagamentos de compromissos inadiáveis em dia para que os compromissos financeiro favoreçam a operação escolar, o que nos leva a questão fundamental deste trabalho:

### **Um modelo de antecipação de recebíveis pode reduzir o custo de captação do capital de giro?**

Esta proposta sugere uma mudança na gestão financeira capaz de organizar contratos e recebíveis com vistas a reduzir a assimetria informacional e permitir a negociação deste fluxo de recebimentos com bancos, fundos de investimentos e fintechs de crédito em melhores condições para as escolas. Considera uma nova abordagem para a utilização do fluxo futuro de recebíveis nas negociações financeiras: como forma de ajustar desajustes entre as entradas e saídas de caixa com os fluxos de recebimentos futuros, o que não é a prática atual.

Vamos avaliar o setor de educação básica e a gestão financeira: o risco do negócio de educação básica e o histórico de abertura e fechamento de escolas nos últimos 20 anos, os processos operacionais e financeiros, os contratos de prestação de serviços e os recebíveis gerados por estes, além de apontar e recomendar o uso de operações comuns no mercado financeiro como é o caso da antecipação de recebíveis que são pouco utilizadas por escolas na gestão financeira.

Espera-se que este trabalho contribua para a criação de um conjunto de procedimentos que possa melhorar o resultado financeiro das escolas particulares.

**Palavras-chave:** Gestão Financeira em Escolas; Gestão de Recebíveis; Cobrança e Liquidez; Contratos Performados; Antecipação de Recebíveis, Assimetria Informacional.

## ABSTRACT

The objective of the study is to contribute to improving the financial management and cash flow of private elementary schools. Therefore, the study was based on private schools located in the metropolitan area of São Paulo with the objective of deepening the understanding the risk of operation of schools (K12) in the private education network, enabling the use of service contracts as collateral in the anticipation of receivables to optimize the cash flow management processes during the school year.

For this to be possible, it is necessary to reduce the asymmetry of information between the educational and financial sectors and the consequent adverse selection, which is considered as a risk factor in the composition of interest rates and/or discounts of anticipation of receivables in financial operations that are currently contracted by schools with commercial banks.

This approach can provide an adequate operational and financial risk assessment, and also create a methodology to manage the future revenue streams of these institutions so that they can be anticipated and thus, meet the need for working capital when cash flow mismatches occur, in addition to natural events that are already known as late payments on monthly dues, payment of vacations and their additional payments concentrated on school vacations, keeping payments of unavoidable commitments up to date so that financial commitments favor the school operation, which leads us to the fundamental question:

### **Can an anticipation of receivables model reduce the cost of raising working capital?**

This proposal suggests a change in financial management capable of organizing contracts and receivables with a view to reducing information asymmetry and allowing the negotiation of this flow of receipts with banks, investment funds and credit fintech's in better conditions for schools. It considers a new approach to the use of the future flow of receivables in financial negotiations: as a way of adjusting mismatches between cash inflows and outflows with the flows of future receipts, which is not the current practice.

We will assess the basic education sector and its financial management: the risk of the basic education business and the history of opening and closing schools in the last 20 years, operational and financial processes, education's service contracts and receivables generated by these, in addition to pointing out and recommending the use of common operations in the financial market such as the anticipation of receivables that are uncommonly used by schools in financial management.

It is hoped that this work will contribute to the creation of a set of procedures that can improve the financial results of private schools.

**Keywords:** Financial Management in Schools; Receivables Management; Collection and Liquidity; Contracts Performed; Anticipation of Receivables, Information Asymmetry.

## LISTA DE GRÁFICOS E ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Distribuição das escolas por número de alunos.....	18
Gráfico 2 – Atrasos: Qual percentual de boletos pagos no vencimento?.....	18
Gráfico 3 – O percentual de boletos pagos após o vencimento.....	19
Gráfico 4 – Em qual trimestre se concentra o maior volume de atrasos?.....	19
Gráfico 5 – Quais instrumentos para a gestão de capital de giro?.....	20
Gráfico 6 – Meta para a taxa SELIC.....	20
Gráfico 7 – Custo médio das operações de capital de giro.....	22
Gráfico 8 – Comparativo de custo de capital.....	22
Gráfico 9 – Inadimplência no segmento.....	23
Ilustração 1 – O planejamento administrativo escolar.....	33
Ilustração 2 – O planejamento financeiro escolar .....	34
Ilustração 3 – O modelo de gestão de recebíveis.....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxas de crédito por linha de financiamento – Pesquisa Banco Central....	21
Tabela 2 – Análise das escolas privadas na região metropolitana de São Paulo.....	24
Tabela 3 – Migração das escolas da área rural para urbana no Brasil .....	29
Tabela 4 – Migração das escolas da área rural para urbana em São Paulo.....	29
Tabela 5 – Migração das escolas privadas da área rural para urbana no Brasil .....	30
Tabela 6 – Migração das escolas privadas da área rural para urbana em São Paulo.....	30

## SUMARIO

<b>Introdução .....</b>	<b>10</b>
<b>Justificativas e relevância do tema.....</b>	<b>11</b>
<b>Limitações da pesquisa.....</b>	<b>13</b>
<b>Revisão teórica .....</b>	<b>14</b>
<b>Metodologia.....</b>	<b>15</b>
<b>Contexto e mercado .....</b>	<b>16</b>
<b>Comportamento de atrasos e inadimplência e os riscos sistêmicos na educação básica no Brasil .....</b>	<b>17</b>
<b>Pesquisa: Gestão de Fluxo de Caixa em Escolas Privadas.....</b>	<b>18</b>
<b>Risco sistêmico do setor de educação .....</b>	<b>23</b>
<b>Análise das escolas privadas na região metropolitana de São Paulo (SP + ABCDOG).....</b>	<b>24</b>
<b>Aspectos legais e o impacto no setor .....</b>	<b>25</b>
<b>Assimetria de informações, risco de crédito e garantias.....</b>	<b>28</b>
<b>Uma investigação sobre a evolução do mercado de escolas entre os anos 2000 e 2019 .....</b>	<b>29</b>
<b>A gestão escolar e as estratégias aplicáveis ao setor .....</b>	<b>31</b>
<b>Conhecendo o ciclo operacional e de caixa do negócio educação.....</b>	<b>33</b>
<b>Alinhamento entre mantenedores e a gestão.....</b>	<b>35</b>
<b>O que pode melhorar na gestão financeira .....</b>	<b>35</b>
<b>Acompanhamento e gestão de recebíveis.....</b>	<b>36</b>
<b>Linhas e Limite de Crédito .....</b>	<b>37</b>
<b>Contratos e garantias .....</b>	<b>37</b>
<b>Relatórios e controles financeiros .....</b>	<b>38</b>
<b>Constituição do excesso de garantias .....</b>	<b>38</b>
<b>Surgimento de startups de crédito - Fintechs e Edtechs .....</b>	<b>39</b>
<b>Quero Educação.....</b>	<b>39</b>
<b>Oportunidade no mercado para crédito estruturado.....</b>	<b>41</b>

<b>Como estruturar a gestão de capital de giro considerando o fluxo das carteiras de contratos</b> .....	<b>41</b>
<b>Contrato de Serviços</b> .....	<b>42</b>
<b>Gestão de recebíveis e registro de antecipado</b> .....	<b>42</b>
<b>Redução da assimetria de informações através de controles financeiros precisos</b> .....	<b>42</b>
<b>Escolha do melhor parceiro financeiro</b> .....	<b>42</b>
<b>Como gerir linhas de crédito e financiamento</b> .....	<b>42</b>
<b>O caso do Colégio Pentágono de Santo André</b> .....	<b>43</b>
<b>Conclusão</b> .....	<b>47</b>
<b>Referências bibliográficas</b> .....	<b>49</b>
<b>Artigos:</b> .....	<b>50</b>
Anexo 1 : Dados estatísticos INEP – BRASIL .....	52
Anexo 1.1: Dados estatísticos INEP 2021 – BRASIL .....	53
Anexo 2: Pesquisa sobre Gestão de Fluxo de Caixa nas Escolas .....	54
Anexo 3: Taxa de mortalidade das empresas PME's em São Paulo .....	57
Anexo 4: Modelo de Projeção de Recebimentos e Curva Teórica de Inadimplência .....	58
Anexo 4.1: Modelo de Projeção de Recebimentos e cálculo Necessidade Capital de Giro .....	59
Anexo 5: Linhas Pedagógicas em vigor no Brasil – 2021 .....	60
Anexo 6: Análise de fechamento de escolas no período 2000 a 2020 .....	61
Anexo 7: Legislação aplicável a Educação – fonte SIEEESP .....	62

## Introdução

"(...) Não é possível refazer este país, democratizá-lo, humanizá-lo, torná-lo sério, com adolescentes brincando de matar gente, ofendendo a vida, destruindo o sonho, inviabilizando o amor. Se a educação sozinha não transforma a sociedade sem ela tampouco a sociedade muda. Se a nossa opção é progressista, se estamos a favor da vida e não da morte, da equidade e não da injustiça, do direito e não do arbítrio, da convivência com o diferente e não de sua negação, não temos outro caminho senão viver plenamente a nossa opção. Encarná-la, diminuindo assim a distância entre o que dizemos e o que fazemos. Desrespeitando os fracos, enganando os incautos, ofendendo a vida, explorando os outros, discriminando o índio, o negro, a mulher não estarei ajudando meus filhos a ser sérios, justos e amorosos da vida e dos outros." (Paulo Freire, 1997).

A educação é, sem nenhuma dúvida, o celeiro da formação da maior riqueza das nações: o capital intelectual, uma grande alavanca de mudanças.

A educação é vital do ponto de vista social e formativo, mas também o é do ponto de vista empresarial: representa um mercado muito ativo que atende milhões de alunos e famílias, emprega milhões de profissionais qualificados e é dinâmico, possuindo atratividade e oportunidades de negócios de longo prazo: famílias e profissionais com renda média acima da média nacional e um imenso campo de negócios que gravitam em torno das escolas.

O mundo todo já percebeu que o “negócio educação”, além de estratégico pode ser muito atrativo e rentável.

O foco desta pesquisa é a gestão financeira e do fluxo de caixa em escolas particulares de educação básica. Trata-se de assunto importante e relevante dadas as condições em que se encontra o nosso sistema educacional, em termos de aproveitamento das capacidades e potencialidades do desenvolvimento de nossas crianças e também das condições em que se encontram nossas escolas.

É difícil imaginar a resolução de um problema tão grande sem que haja contribuições de diversas formas e de toda a sociedade, portanto, esse trabalho visa dar uma pequena contribuição para que as escolas, que são vetores de crescimento dos países e um dos meios mais importantes para o processo educacional, tenham melhores condições de gestão na sua área financeira e que isso possa permitir um maior foco na sala de aula, com melhores condições e infraestrutura para que alunos, professores, famílias e que todo o entorno possa se beneficiar de uma gestão mais eficiente e adequada.

Em termos econômicos e financeiros o setor educacional foi muito afetado pelas recentes crises e é marcado pela necessidade de capital de giro, por terem visto depreciada suas condições patrimoniais e terem sentido o impacto das crises na condição econômica familiar: perda de renda, instabilidade profissional, aumento da inflação e seus impactos nos salários de profissionais da educação e que acabaram por impactar as finanças das escolas.

A contribuição deste trabalho é voltada para a criação de alternativas que permitam às escolas obterem melhores condições de gestão na área financeira, e, na medida que se deparem com necessidades de captação de recursos tenham um modelo prático e funcional para utilizar a sua carteira de contratos, que é subutilizada, apesar do grande potencial de reduzir despesas financeiras e com juros.

## Justificativas e relevância do tema

O tema gestão financeira e de fluxo de caixa em escolas de educação básica é um grande desafio para o setor da educação. Historicamente o setor é marcado pela atuação de pedagogos que iniciam as atividades em escolas públicas ou privadas e percebem que há espaço para novas metodologias pedagógicas ou novas abordagens na prestação de serviços às famílias, que buscam melhor formação para seus filhos na educação básica. Este comportamento é verificado no setor e tem sido despertado pelo viés empreendedor de determinados mantenedores, o que acaba culminando na criação de escolas de educação infantil, que tendo sucesso na implantação da nova metodologia e na prestação de serviços amplia sua atuação e abrangência, crescendo organicamente para atender esses alunos e famílias nos segmentos da educação básica.

Todavia, também é observado que esse impulso empreendedor não se aplica com a mesma força nos aspectos administrativo e financeiro do negócio e a gestão financeira e de fluxo de caixa fica relegada a uma função menor, dado que a prestação do serviço educacional demanda pouco investimento no capital de giro no início da operação escolar, uma vez que a principal despesa gerada pela escola se traduz na folha de pagamento, nos encargos trabalhistas e nos aluguéis. A gestão acaba sendo deixada aos cuidados de profissionais sem formação técnica, ou experiência prévia, que assume a função financeira sem condições de contribuir adequadamente com geração de valor para o negócio.

Dados do MEC divulgados no Anuário da Educação Básica publicado pela editora Moderna em 2021, com apoio do instituto Todos pela Educação, comprovam que nas escolas públicas os cargos de direção são ofertados por indicação direta sem a necessária comprovação de qualificação técnica. Em 2020 o levantamento feito nas instituições públicas mostrou a seguinte composição: de um total de 161.183 diretores à frente das escolas no Brasil 49,1% foram alocados exclusivamente por indicação ou escolha da gestão, 15,4% exclusivamente por processo eleitoral com a participação da comunidade escolar, 12,7% por ser proprietário ou sócio proprietário de escola, **7,3% escolhidos por processo seletivo qualificado** e escolha ou nomeação da gestão, **6,4% por concurso público específico para o cargo de gestor escolar**, 5,0% por processo seletivo qualificado e eleição com participação da comunidade escolar e 4,1% por outras formas de nomeação.

O setor educacional tem por característica ser pulverizado e conta com aproximadamente 179 mil escolas nos âmbitos público e privado em 2021. Na rede privada são mais de 41 mil escolas que atuam no segmento da educação infantil e básica. São necessários milhares de gestores e líderes nas áreas administrativa e financeira para garantir a melhor organização do setor. Apesar de ser pouco abordado este aspecto também influencia nos indicadores de desempenho dos alunos no Brasil, e é um dos campos onde pode haver uma contribuição objetiva para melhoria das condições de reversão do quadro atual que o Brasil se encontra. O processo de escolha de dirigentes é feito de forma pouco estruturada e muitas vezes intuitiva, sem a observação de formação técnica, conhecimento do setor, e, na de gestão administrativa o impacto é que esse processo contribui para a falta de homogeneização de processos e procedimentos aplicáveis às escolas, o que confirma o desafio existente de organização da gestão e dificulta a caracterização da gestão amplificando as dificuldades de gestão financeira, do capital de giro e do fluxo de caixa.

Cabe destacar a importância de segregarmos os segmentos educacionais para efeito deste trabalho e também de avaliação dos desafios e necessidades da gestão escolar. Assim, adotamos as escolas pertencentes ao segmento da educação básica, a partir do segmento Fundamental até o Ensino Médio, como o foco do estudo.

Como é definido na Lei 8.069 - Estatuto da Criança e Adolescente: “É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.”

No Capítulo IV, Do Direito à Educação, à Cultura, ao Esporte e ao Lazer, “Art. 53. A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho”.

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispõem sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências foi alterada pela Lei no. 12.796 de 04 de abril de 2013 e prevê em seus artigos 4º. E 5º.

“Art. 4º A educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezesete) anos de idade, organizada da seguinte forma: pré-escola; ensino fundamental; ensino médio; educação infantil gratuita às crianças de até 5 (cinco) anos de idade; atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, transversal a todos os níveis, etapas e modalidades, preferencialmente na rede regular de ensino; acesso público e gratuito aos ensinos fundamental e médio para todos os que não os concluíram na idade própria; atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde;” e,

“Art. 5º O acesso à educação básica obrigatória é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída e, ainda, o Ministério Público, acionar o poder público para exigi-lo.”

Estas definições são fundamentais para a gestão financeira escolar que é impactada pelas necessidades de capital de giro que tem origem no comportamento das famílias em relação ao pagamento das mensalidades escolares fora das datas de vencimento, que levam a escola ao risco de falhar com o cumprimento de suas atividades. O baixo grau de pressão para o cumprimento das obrigações pactuadas por parte dos responsáveis financeiros, como previsto no contrato escolar, facilita que os pagamentos sejam feitos fora das datas convencionadas e estes atrasos afetam o capital de giro as escolas de educação básica.

Ao se verificar este aspecto a gestão financeira passa a ter que lidar com um problema que afeta todas as empresas que é garantir o cumprimento de obrigações contratadas para a prestação de serviços com a necessidade de busca de recursos no mercado para cobrir buracos criados pelos atrasos e inadimplência, tendo como desafio dar liquidez a uma carteira de contratos ainda não atendidos (performados), mas que contemplam um fluxo de recebíveis futuros importante. A falta de garantias de que alunos e famílias permanecerão na instituição no decorrer do prazo contratual se configura uma fragilidade enorme quando escolas buscam bancos comerciais ou fundos de investimentos para discutir o financiamento de curto prazo das atividades. Neste momento é que se torna evidente o problema de liquidez, que afeta severamente pequenas e médias empresas na obtenção de crédito estruturado no sistema financeiro.

O fator relevante é identificar as causas que levam uma empresa a ter problemas de liquidez. O problema da dificuldade financeira de alguém decorre de ganhar pouco ou de gastar muito, ou ainda da combinação dos dois fatores. A situação de liquidez de uma empresa é o efeito da combinação de diversos fatores de caráter operacional e de decisões estratégicas tomadas pela sua direção. (SILVA, 2017)

Outra dificuldade que podemos constatar é o uso distinto que pesquisadores fazem sobre o tema, por vezes usando a definição tradicional e mais encontrada na literatura sobre capital de giro - é obtida pela diferença entre ativos correntes e passivos correntes (PREVE e SARRIA-ALLENDE, 2010, p. 15) – ou ainda criando nomenclaturas e/ou definições tentando dar melhor clareza sobre o tema. Um exemplo disso foi a grande contribuição dedicada por Michel Fleuriet sobre o “Modelo Dinâmico de Análise de Capital de Giro” desenvolvido na década de 70.

Desta forma, mesmo que o tema capital de giro resida em uma condição secundária dentro da área de finanças, os pesquisadores têm se utilizado de teorias mais estudadas na tentativa de trazer um melhor

entendimento sobre o tema. A proposta de criação de um modelo de antecipação de recebíveis como forma de reduzir o custo financeiro de captações foca nos instrumentos que a escola dispõem e que são pouco valorizados pelo mercado financeiro como forma de prover liquidez para a escola; que tem na sua carteira de clientes e de recebíveis seus ativos de maior valor, e, que por questões técnicas de apropriação contábil, não pode ser considerada nos balanços de forma antecipada, mas pode ser utilizada pelo gestor financeiro como a ferramenta de maior efetividade nas negociações com agentes financeiros.

Estas questões que são bem identificadas e descritas pelos trabalhos de Stiglitz e Weiss (1981) que demonstram que uma distribuição assimétrica de informações entre o cliente e o agente financeiro impede que a variação da taxa de juros seja suficiente para garantir o equilíbrio entre oferta e demanda no mercado de crédito e motivam o uso desta carteira como parte integrante do modelo de gestão proposto.

### **Limitações da pesquisa**

Um dos pontos de apoio do trabalho aqui desenvolvido foi segregar os riscos de operação da escola do risco financeiro da carteira de clientes e seus recebíveis. Para tanto, a pesquisa sobre as escolas abertas e fechadas no período entre o ano 2000 e 2020 foi fundamental para esclarecer o comportamento das escolas nos diferentes segmentos de atuação. Os dados disponíveis nas bases de dados do INEP/MEC foram cruciais para evidenciar que o ciclo de vida das escolas da região metropolitana de São Paulo, tem relação com o ponto de equilíbrio operacional e o segmento de atuação da escola. Vimos neste estudo que escolas com menos de 200 alunos que atuam na educação infantil tiveram maior probabilidade de encerramento das operações que as escolas que atuam na educação básica – ensino fundamental e ensino médio, onde a legislação garante o direito às crianças de acesso à escola é mais clara e obriga as famílias e o estado a prover a educação, o que contribui de forma decisiva para que estas escolas tenham vida mais longa e menor risco sistêmico.

Todavia, este estudo não teve como objetivo investigar a causa mortis das escolas que tiveram suas operações encerradas no período, apenas evidenciar para agentes financeiros não afeitos ao setor que o risco não pode ser generalizado, como é de fato feito nas negociações e avaliações de crédito conduzidas por agentes financeiros que não tem informações sobre o setor. Esta falta de informação leva a uma avaliação incompleta que a educação como um todo tem problemas de difícil solução técnica, onde se entende que a educação infantil e o ensino superior sofrem com os mesmos desafios de avaliação de crédito e garantias, que devem ser resolvido por sócios e mantenedores com garantias reais, dadas as dificuldades de execução de instrumentos dos contratos e dos recebíveis gerados a partir destes.

A insuficiência de garantias, como uma das principais restrições para o acesso ao crédito por parte das PME, não é uma característica apenas do mercado financeiro brasileiro (SANTOS, 2006). Segundo a Federação Latino-Americana de Bancos entre as principais limitações enfrentadas pelos bancos no segmento na América Latina encontra-se a “falta de garantias sólidas”. Não surpreende, portanto, os desafios dos agentes financeiros (públicos, privados, cooperativos) em atuar no segmento das PME e as dificuldades para superá-los.

Existe pouca literatura e pesquisas sobre a gestão financeira de escolas privadas no Brasil, o que dificulta a comparabilidade deste estudo com outros nesta mesma linha de pesquisa. Assim espera-se que este trabalho possa ajudar gestores pedagógicos, financeiros, mantenedores, analistas de crédito e outros interessados a entender melhor a dinâmica do setor educacional do ponto de vista da gestão financeira, e que o modelo proposto seja um ponto de partida para que outros estudos permitam desenvolver ferramentas de gestão mais eficientes.

## Revisão teórica

### A importância do tema e sua presença na literatura

Os estudos que envolvem a gestão financeira de escolas privadas de educação básica é praticamente inexistente e, dada essa característica, foi adotada como estratégia a construção de um caminho que permita o gestor a estruturar um modelo onde os contratos de prestação de serviços educacionais combinados com a legislação aplicável do setor e processos operacionais para formar um conjunto de ferramentas que permitam ao gestor utilizar a carteira de contratos na gestão financeira de maneira assertiva nas negociações de crédito, à medida que as necessidades de capital de giro se apresentem no dia a dia.

Assim, um dos pontos de partida em relação ao referencial teórico foram as análises acerca de contratos imperfeitos, informação assimétrica e seleção adversa que foram amplamente discutidos na obra *Economics, Organizations, and Management* (MILGRON, 1992) e que nos levou a questionar a situação atual dos contratos em uso nas escolas brasileiras, que são amparados pela Lei 9.870/99 sobre Contratos e Mensalidades Escolares, quanto ao prazo de duração e a possibilidade de criação de novos contratos com prazos alternativos, que alonguem os prazos dos recebíveis escolares.

Esta base de contratos dá suporte aos recebíveis que serão utilizados como a principal garantia de operações de crédito de curto prazo para cobertura de necessidades de caixa dentro do período letivo.

Os estudos sobre decisões financeiras de curto prazo (capital de giro) e gestão de recebíveis ainda são escassos dentro da literatura de finanças, principalmente se comparado com as decisões de financiamento e investimento de longo prazo (PIRES, ZANI e NAKAMURA, 2013) (PALOMBINI e NAKAMURA, 2012) (MARTINS e BRANDÃO, 2011). No entanto, a literatura sobre o gerenciamento do capital de giro passou a receber uma maior atenção do meio empresarial; e principalmente do meio acadêmico; quando foi possível estabelecer as primeiras relações entre a lucratividade e risco, e o valor das companhias (SMITH, 1980, p. 549).

Outro aspecto importante nesta proposta de gestão de recebíveis vem da dinâmica e da evolução da área de finanças onde instrumentos para a antecipação de recebíveis geridos através de fundos de investimentos em direitos creditórios (FIDC), que são baseados no fluxo dos recebíveis futuros da carteira escolar. É um instrumento que, apesar de ser recente no Brasil como forma de financiamento de necessidades de capital de giro de curto prazo, tem crescente interesse de pesquisa e a literatura vem aumentando com o passar dos anos e constituindo novos usos desta forma de financiamento.

Os desafios de criação de novas estruturas para dar liquidez para empresas que tenham estas características, como é o caso do setor educacional, são enormes e trata-se de uma inovação possível, atraente do ponto de vista dos investidores que tem interesse em aumentar os investimentos de cunho social de maior impacto, mas com grandes dificuldades a serem transpostas sob o ponto de vista técnico, de garantias de mitigação de riscos e retorno para o investidor para ampla utilização pelo mercado como uma ferramenta de liquidez.

## Metodologia

Este estudo se baseia em pesquisa de métodos mistos, ou seja, é uma abordagem de investigação que combina, ou associa, formas quantitativas e qualitativas e as mistura em um estudo, usando as abordagens em conjunto. Vale-se de uma concepção pragmática, que foca na verificação da consequência das ações e é centrada na solução de um problema, ou seja, é orientada para a prática no mundo real.

A estratégia explanatória sequencial é muito popular para o projeto de métodos mistos e com frequência atrai pesquisadores com fortes inclinações quantitativas. É caracterizada pela coleta e pela análise de dados quantitativos em uma primeira fase da pesquisa, seguida de coleta e análise de dados qualitativos em uma segunda fase que é desenvolvida sobre os resultados quantitativos iniciais, (CRESWELL, 2010).

O processo de pesquisa foi estruturado com análises em fases.

Na primeira, analisamos o risco de descontinuidade das escolas visando endereçar a abordagem do risco sistêmico do setor educacional. Para tanto, foram feitas análises quantitativas com dados do INEP/MEC que proporcionaram uma visualização mais clara do risco da atividade escolar na educação básica.

Posteriormente, os dados foram tratados e serviram de base para uma pesquisa com escolas da região metropolitana de São Paulo, onde foram coletados dados de 32 escolas participantes que combinados criaram uma base para o modelo teórico de projeção de fluxo de caixa onde pudemos avaliar os impactos de atrasos de pagamentos e inadimplência, que se mostrou aderente à condição enfrentada pelas escolas no âmbito da gestão financeira, em relação à necessidade de capital de giro no decorrer do ano letivo.

Finalizando, os processos operacionais pertencentes à rotina da área administrativa e financeira das escolas foram descritos e organizados com vistas à fortalecer o conjunto de recebíveis que a escola poderá utilizar em negociações de capital de giro.

Este conjunto de medidas tem como objetivo criar um modelo para ajudar na redução de custo de captação nas operações de capital à medida que se façam necessárias.

O caso do Colégio Pentágono encerra o estudo trazendo de forma prática e pragmática os resultados esperados na descrição de criação do modelo proposto, pois, incorporou a metodologia descrita neste trabalho e proporcionou ao colégio ganhos financeiros em relação à operação contratada anteriormente, sem a utilização desta metodologia, e teve sua implantação acelerada em função da pandemia da Covid19, sem prejuízo do processo investigativo, ou de seus resultados esperados.

## Contexto e mercado

Segundo dados publicados pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) no Censo Escolar de 2021 o setor de educação básica no Brasil atende a **46,7 milhões** de alunos e conta com um total de **179 mil** escolas. Dentro deste universo, o setor privado é representado por **41 mil** escolas, que atendem cerca de 8 milhões de alunos. Ainda segundo dados do INEP existem cerca de **24,5 mil** escolas que possuem menos de 1 mil alunos, cerca de 450 escolas entre 1 e 2 mil alunos e apenas **50 escolas** possuem mais de 2 mil alunos. O setor movimenta cerca de **R\$ 60 bilhões** anuais em receitas de prestação de serviços, além de empregar milhões de pessoas direta e indiretamente.

O setor é muito fragmentado. A maioria das escolas possui em média **260 alunos** com mensalidade média em torno de **R\$ 600,00**, o que situa essas escolas particulares dentro do segmento de empresas de pequeno porte, segundo classificação realizada pelo BNDES – com faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. Essas empresas são caracterizadas pela gestão familiar, com ineficiência na gestão administrativa e financeira, uma questão fundamental na caracterização do setor educacional.

A publicação da coleta de dados sobre gestores e diretores escolares realizada pelo Inep, por meio do Censo Escolar da Educação Básica, em 2021, permitiram formar uma compreensão mais ampla e atual do desenvolvimento da gestão educacional do País. Em 2021, havia 161,2 mil diretores de escolas, dos quais 89,5% apresentavam formação de nível superior, mas somente 10% tiveram acesso à formação continuada em gestão escolar. Além disso, 64,5% dos diretores de escolas municipais chegaram ao cargo exclusivamente por indicação ou escolha da gestão, sem processos voltados à formação ou à participação da comunidade escolar.

Ainda segundo estes dados publicados pelo INEP/MEC no relatório anual da educação básica (2018/2019) identificamos que os empresários do setor de educação básica, em sua grande maioria, são oriundos da área pedagógica. Eles começaram a atividade empresarial abrindo sua escola com o propósito de fazer a diferença na comunidade e na sociedade, oferecendo serviços baseados em metodologia pedagógica e assim se constituíram empresarialmente, sem a adoção de um planejamento adequado. Estas escolas cresceram em torno do propósito específico de educar crianças e alunos, mas não focaram em desenvolver capacidades gerenciais para seus gestores. Como seria previsível, o crescimento da área pedagógica não foi acompanhado na mesma velocidade pelas áreas administrativa e financeira.

Há um enorme potencial de ganho de eficiência e de melhoria de resultados se os empresários focarem na melhoria da gestão e governança, o que pode melhorar aspectos da gestão operacional e financeira. Além disso, o maior foco no planejamento das operações das escolas poderá criar condições para uma relação contratual de melhor qualidade entre famílias e instituições de ensino.

Esse conjunto de medidas poderá levar à estruturação de operações financeiras que utilizem os contratos como lastro e possam beneficiar a redução da assimetria informacional e por consequência o risco sistêmico do setor, que é visto pelo setor financeiro como familiar e pouco profissionalizado, o que acaba onerando as operações realizadas por escolas e instituições de ensino.

## Comportamento de atrasos e inadimplência e os riscos sistêmicos na educação básica no Brasil

Segundo dados divulgados anualmente pelo SIEEESP (Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de São Paulo) e acompanhado pelos sindicatos de escolas dos demais estados do Brasil, o setor da educação é marcado historicamente por um comportamento financeiro conhecido onde os atrasos e a inadimplência são comuns na gestão financeira escolar. Os atrasos e a inadimplência compõem um item importante na formação de reajuste de preços anuais de mensalidades escolares.

Para fins deste estudo consideramos como atraso de pagamentos aqueles pagamentos que são feitos fora da data do vencimento contratado e que não excedam o prazo de 90 dias, por quaisquer motivos, desde problemas administrativos, como a falta do instrumento de pagamento e/ou instruções para quitação, quanto aos econômicos que estão ligados ao desequilíbrio da renda familiar. Como inadimplência iremos considerar os compromissos vencidos, únicos ou acumulados, que tenham atraso de pagamento acima de 90 dias.

Ambos os casos afetam o fluxo de caixa das instituições e demandam o uso de reservas próprias ou de terceiros para cobertura de caixa, pois geram despesas financeiras que afetam a margem de lucro do negócio. Esses gastos com despesas financeiras acabam retirando recursos da operação e criam uma redução de poder de negociação com fornecedores, que ocasionam compras com preços maiores em função de uma perda de capacidade financeira do negócio no longo prazo.

Outro ponto fundamental é a baixa oferta de instituições e serviços financeiros para atendimento ao setor. Somente os bancos comerciais atendem as escolas em todo o país e poucos fundos de investimentos em direitos creditórios (FIDC) são utilizados pelas escolas no Brasil, muito disso em função destes terem pouca familiaridade com o ambiente escolar, pois normalmente são constituídos para atender empresas comerciais e de serviços, antecipando recebíveis de **contratos performados**.

As escolas possuem carteira de contratos de serviços **não performados**, ou seja, os serviços ainda não foram prestados e a cobrança só é devida e possível após a prestação do serviço. Essa característica, na visão de bancos e agentes financeiros, inviabiliza a participação de FIDC's nas operações escolares e, além disso, a desinformação acerca da forma de atuação destes fundos faz com que a simples menção de operações de antecipação de recursos crie riscos à imagem das escolas junto às famílias, que podem afetar a credibilidade da escola em relação à saúde financeira junto ao seu público-alvo.

Assim, o risco da atividade educacional é vista com cautela pelos agentes financeiros em função do perfil dos contratos de prestação de serviços **não performados**.

## Pesquisa: Gestão de Fluxo de Caixa em Escolas Privadas

Para entender melhor o comportamento, fizemos uma pesquisa com 32 escolas particulares, com objetivo de verificar como estes eventos afetam as escolas pesquisadas e assim poder certificar que os impactos de atrasos de pagamentos e inadimplência têm perfis diferentes, sendo que esta última é muito mais danosa ao negócio – ver anexo 2.

A maioria das escolas no Brasil possui baixo número de alunos, o que aumenta o risco operacional segundo o ponto de vista dos agentes financeiros, como veremos a seguir. Nas escolas pesquisadas observamos a seguinte distribuição de escolas por número de alunos:

A distribuição de escolas particulares pesquisadas segue a regra nacional:

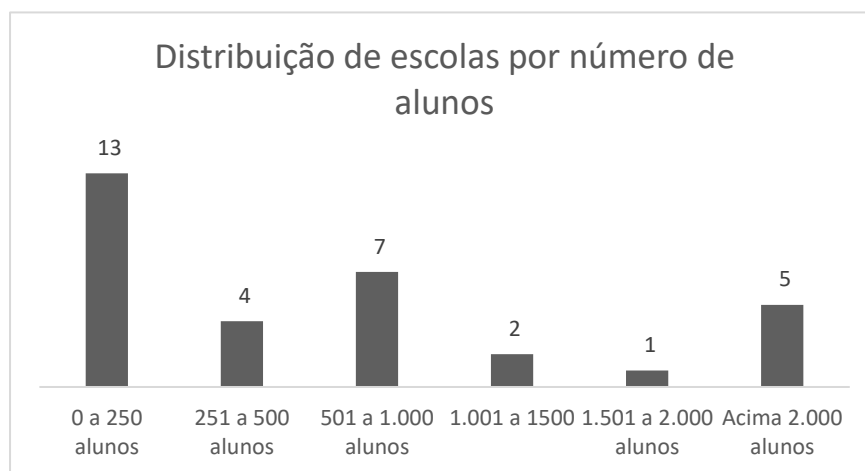


Gráfico 1

Do ponto de vista financeiro perguntamos quais os percentuais de pagamentos feitos até o vencimento e as respostas atestam que a maioria tem cerca de 70% dos boletos pagos até o vencimento, conforme estão demonstradas no gráfico abaixo.

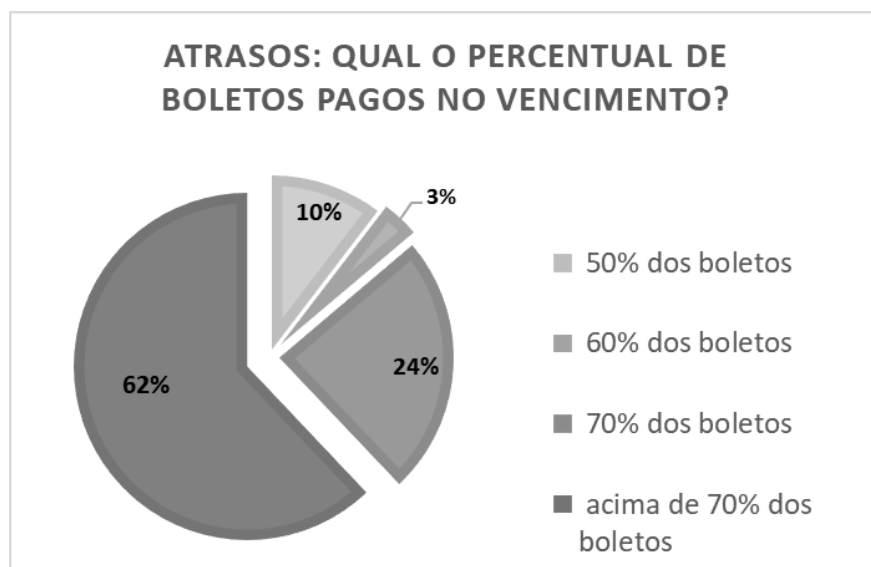


Gráfico 2

As escolas participantes da pesquisa relataram atrasos de pagamentos nas faixas determinadas abaixo e foram alocadas da seguinte forma no gráfico a seguir.

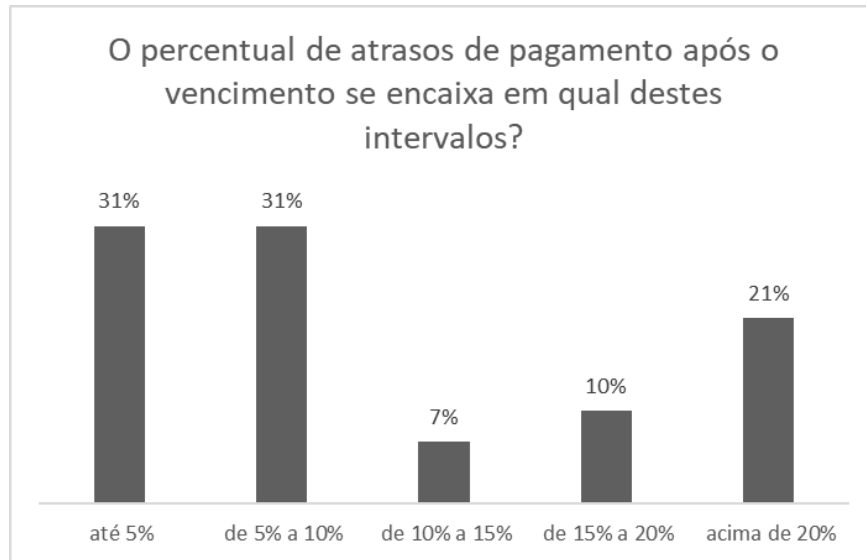


Gráfico 3

Identificamos que mensalmente cerca de 70% dos boletos são pagos até o vencimento e o complemento é pago com dias de atraso, ou, fora da data de vencimento do compromisso assumido pelo responsável financeiro do pagamento. Como o fluxo de caixa representa entradas e saídas constantes durante o ciclo escolar verificamos a necessidade de identificar quando os impactos são mais sentidos nestas escolas e as respostas foram tabuladas conforme o gráfico 3:

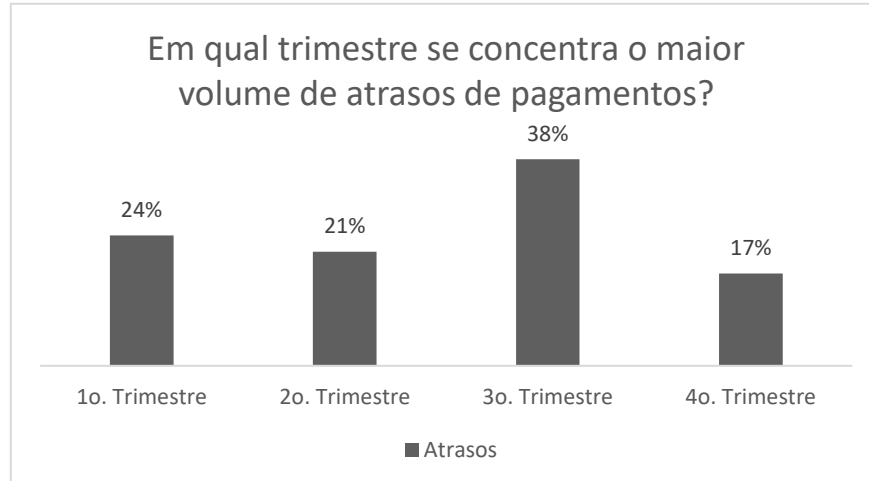


Gráfico 4

Considerando que existe um efeito cumulativo destes atrasos no fluxo de caixa é necessária a contratação de operações financeiras para cobertura de pagamentos contratados no início das aulas, em especial a folha de pagamento. As despesas de maior peso ocorrem no pior momento possível, no final do segundo trimestre. O pico da necessidade de recursos para escolas de São Paulo encontra-se no final do mês de junho e isso ocorre poucos dias antes do pagamento das férias de julho, no caso das escolas de SP, de forma concentrada e que pressiona o caixa sobremaneira, pois, considera-se que acima de 90% dos funcionários das escolas saiam de férias neste período.

As fontes de recursos utilizadas pelas escolas para a tomada de recursos e os custos associados a estas linhas de crédito estão descritas nos gráficos abaixo:

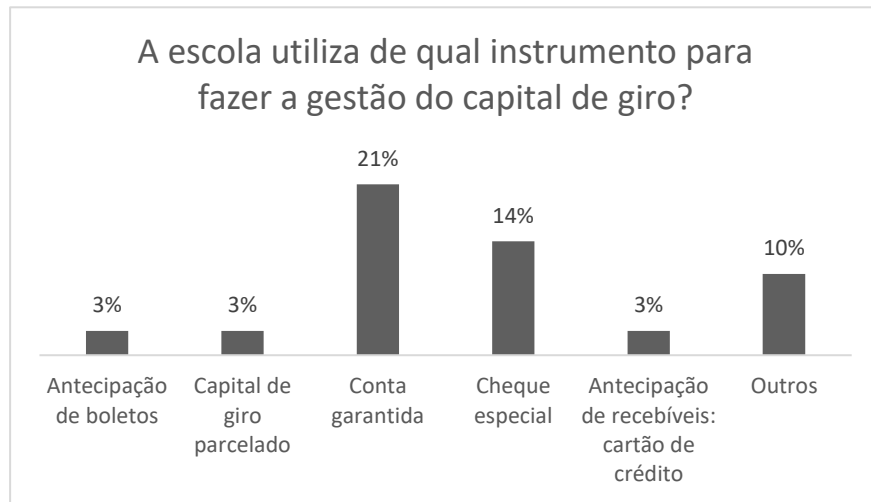


Gráfico 5

A maioria das escolas opta por utilizar recursos de Conta Garantida para fazer frente às necessidades de capital de giro, estes recursos dependem da condição financeira da escola. Há pouco uso de antecipações de recebíveis que podem ter custos de captação mais baixos.

No decorrer dos últimos anos a taxa referencial de juros – SELIC, que é a taxa básica de juros da economia, sofreu muitos ajustes e experimentou altas e baixas impactando o dia a dia das empresas. É o principal instrumento de política monetária utilizado pelo Banco Central (BC) para controlar a inflação e influencia todas as taxas de juros do país, como as taxas de juros dos empréstimos, dos financiamentos e das aplicações financeiras.

A taxa Selic refere-se à taxa de juros apurada nas operações de empréstimos de um dia entre as instituições financeiras que utilizam títulos públicos federais como garantia. O BC opera no mercado de títulos públicos para que a taxa Selic efetiva esteja em linha com a meta da Selic definida na reunião do Comitê de Política Monetária do BC (Copom).

A taxa SELIC sofreu forte pressão durante a crise sanitária da COVID 19 e teve uma alta acelerada após o ano de 2021, para conter o retorno da inflação aos preços e serviços conforme vemos abaixo:

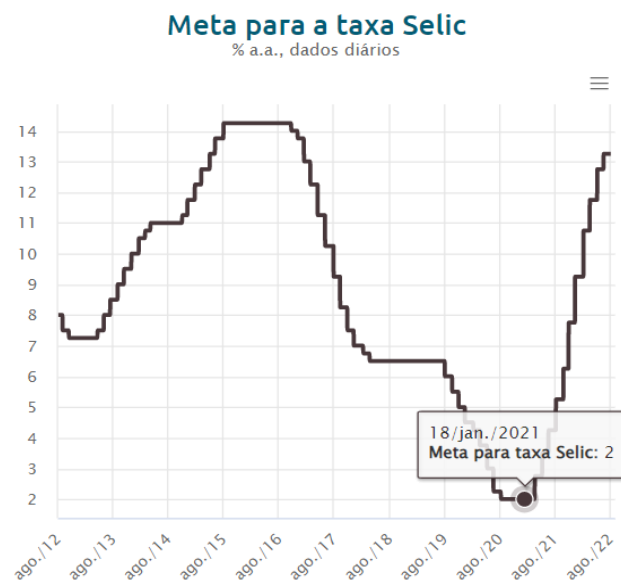


Gráfico 6

Abaixo, pesquisa efetuada em abril de 2021 junto ao Banco Central com o custo médio das operações contratadas por pessoas jurídicas, no formato de linhas de crédito pré-fixadas em bancos comerciais, para identificação da linha e comparação de custos.

Linhas	Pessoa jurídica: Taxas de crédito por linhas de financiamento			Média das taxas de juros	
	Modalidade de crédito	Descrição da linha de crédito	Bancos	% a.m.	% a.a.
1	Antecipação de faturas de cartão de crédito	Adiantamento de recursos baseado em fluxo de caixa vinculado a direitos creditórios decorrentes de faturas de cartão de crédito	7	0,77	9,86
2	Capital de giro com prazo até 365 dias	Empréstimos destinados às necessidades de capital de giro, caracterizadas por contrato específico que estabelece prazos, taxas e garantias. Linha de crédito na qual a instituição financeira define para o tomador um limite pré-aprovado, a ser utilizado mediante solicitação.	38	2,14	31,86
3	Capital de giro com prazo superior a 365 dias	Empréstimos destinados às necessidades de capital de giro, caracterizadas por contrato específico que estabelece prazos, taxas e garantias. Linha de crédito na qual a instituição financeira define para o tomador um limite pré-aprovado, a ser utilizado mediante solicitação.	42	1,65	22,06
4	Cheque especial	As taxas de juros informadas compreendem operações de cheque especial e de adiantamento a depositantes. Correspondem ao custo efetivo médio das operações para os clientes, composto pelas taxas de juros efetivamente praticadas, acrescidas dos encargos fiscais e operacionais incidentes sobre as operações.	26	8,90	196,28
5	Conta garantida	Operação de crédito rotativo, caracterizada pela definição de limite de crédito para utilização pelo tomador, mediante movimentação de sua conta corrente ou solicitação formal à instituição financeira. De forma geral, requer a apresentação de garantias pelo tomador. Outra característica é a inexistência de data definida para a amortização do saldo devedor, exceto a referente à vigência do contrato	32	3,39	56,63
6	Desconto de cheques	Operações de crédito para adiantamento de recursos com base em fluxo de caixa vinculado a cheques custodiados.	15	2,02	27,46
7	Desconto de duplicatas	Adiantamento de recursos baseado em fluxo de caixa vinculado a duplicatas mercantis e outros tipos de recebíveis (exceto cheques e faturas de cartão de crédito).	50	1,72	24,26

Tabela 1

Referente aos custos de captação as escolas declararam que 69% das linhas captadas tiveram custo mensal entre 1% e 2,5% a.m., enquanto 21% das escolas captaram recursos com taxas acima de 3,5% a.m.

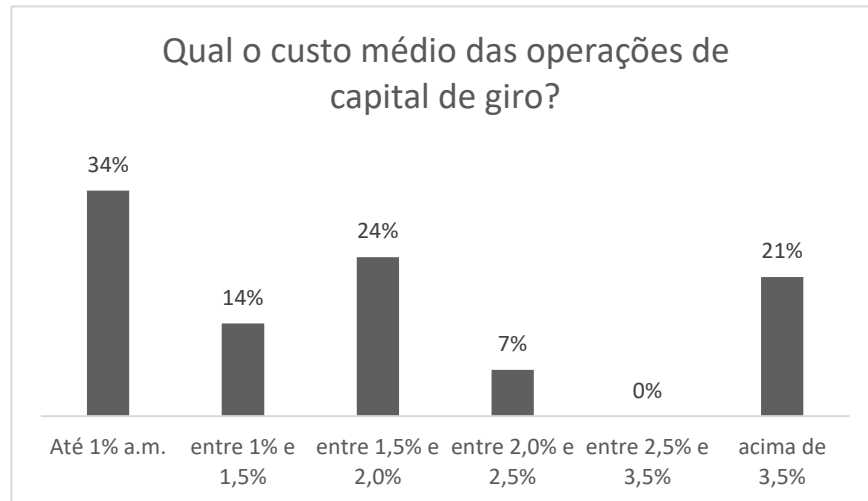


Gráfico 7

Conforme pode ser observado no quadro comparativo abaixo estes custos quando comparados aos custos de pequenas e médias empresas, com taxas divulgadas mensalmente pelo Banco Central, estão dentro da realidade do custo de captação e do risco percebido pelo mercado financeiro para estas empresas – o que não quer dizer que sejam custos baixos ou compatíveis com os riscos da atividade.

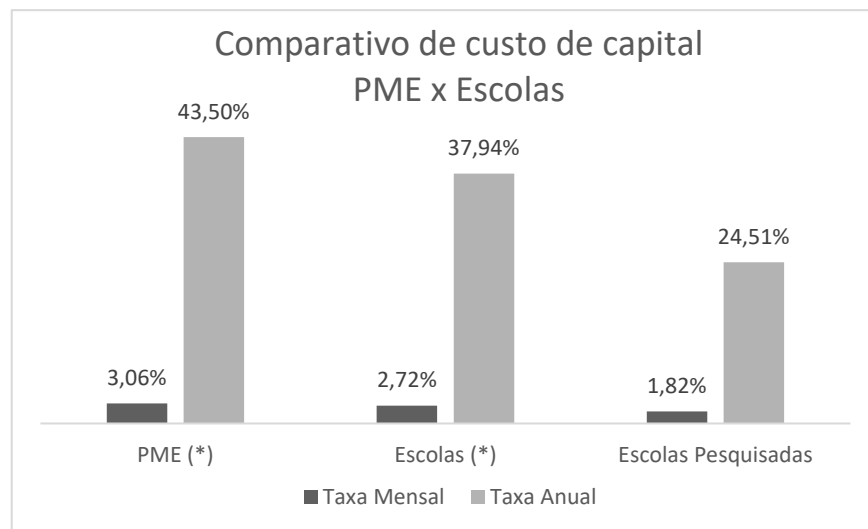


Gráfico 8

Fizemos uma extrapolação do custo das linhas de crédito das Pequenas e Médias Empresas (PME's) considerando a distribuição dos produtos financeiros utilizados pelas escolas e percebemos que o custo das linhas das escolas embutido no custo das linhas das pequenas e médias empresas é maior que o custo declarado pelas escolas na pesquisa realizada, conforme pode ser observado acima.

A diferença entre o custo das linhas das escolas, segundo dados de 2021 apurados junto ao Bacen (Banco Central do Brasil) e o declarado pelas escolas da pesquisa é 36% menor, o que pode representar uma percepção de risco diferente entre a amostra pesquisada e o cenário acompanhado pelo Banco Central, ou um problema na resposta à pesquisa com dados relatados abaixo do custo real das linhas de crédito.

Concluindo a pesquisa, questionamos quais os percentuais de inadimplência que são enfrentados pelas escolas no final do ano, tendo como referência o ano de 2019, antes da crise sanitária da COVID 19. As respostas estão tabuladas abaixo:

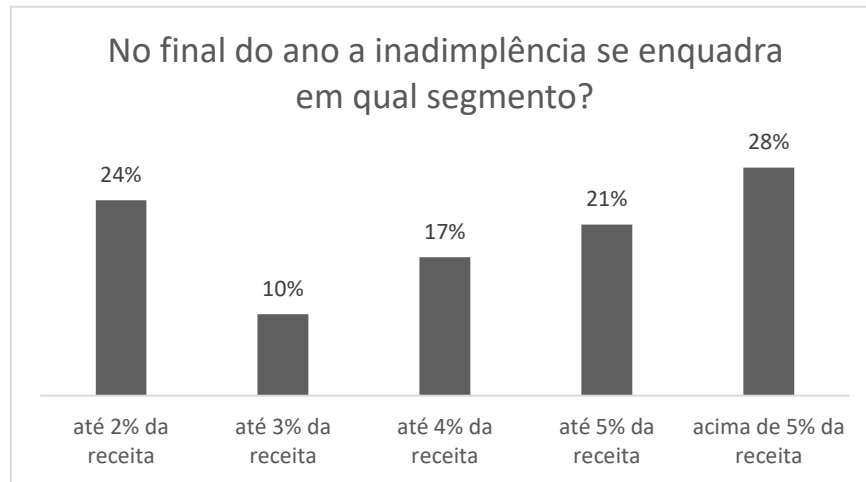


Gráfico 9

Assim, observamos que os custos financeiros enfrentados no decorrer do ano letivo com captações para cobrir os atrasos de pagamentos levam as escolas a terminar o ano com falta de recursos no caixa por conta de inadimplência - 72% delas declararam índices entre 2% e 5% da receita bruta e 28% das escolas pesquisadas declararam inadimplência acima de 5% da receita bruta. Isso contribui para a perda de margem de lucro do negócio e a respectiva perda de capacidade financeira ao longo dos anos.

É importante destacar o cenário negativo enfrentado pelas escolas nos cinco últimos anos a partir de 2015, período em que houve uma grande perda de alunos da rede privada para a rede pública em função do aumento da crise econômica que elevou a taxa de desemprego para níveis acima de 14% da mão de obra empregável.

Essa ocorrência criou um excesso de capacidade ociosa que agrega outros custos de manutenção que sobrecarregam as finanças das escolas.

### **Risco sistêmico do setor de educação**

O risco percebido pelos agentes financeiros está diretamente relacionado ao ciclo de vida das escolas privadas, na sua grande maioria pertencentes à educação infantil, sem profundidade e nenhum tipo de segmentação, sem avaliação de sua carteira de contratos ou histórico de performance.

No segmento da educação básica a lei faculta aos pais e ao estado a garantia dos direitos das crianças, o que deveria ser fundamental na análise do risco financeiro, pois isso faz com que os contratos de prestação de serviços educacionais tenham maior força na educação básica comparando-se com outros segmentos como a educação infantil ou superior.

Isso fica claramente demonstrado através de análise de dados onde avaliamos o perfil das escolas abertas e fechadas entre os anos de 2000 e 2020.

O estudo teve como base os dados fornecidos pelo Ministério da Educação e Cultura através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) que consolidou as informações, à pedido e para uso nesta dissertação. Os dados representam a evolução das escolas de educação básica da região metropolitana de São Paulo no período entre 2.000 e 2.020, nas cidades da região metropolitana da cidade de São Paulo, à saber: São Paulo, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Osasco e Guarulhos, e foram tabulados pelo INEP e encaminhados em formato eletrônico com o objetivo de prover uma base de dados confiável para

acompanhamento do ciclo de vida das escolas no período e uma avaliação detalhada de aberturas e fechamento de novas escolas neste intervalo de tempo.

### Análise das escolas privadas na região metropolitana de São Paulo (SP + ABCDOG)

Em 2000		Das escolas no início do período				No decorrer do período		Em 2020
Escolas em atividade		Encerraram atividades		Mantém atividades		Abriram	Fecharam	Escolas em atividade
<b>Escolas</b>	<b>2.774</b>	470	<b>16,9%</b>	<b>2.304</b>	<b>83,1%</b>	4.949	4.135	<b>3.118</b>
Ed. Infantil	1.218	221	18,1%	<b>997</b>	81,9%	2.177	2.149	<b>1.025</b>
<b>Educação Básica – Fund. I, Fund. II e Ensino Médio</b>								
Até 200 alunos	783	183	23,4%	<b>600</b>	76,6%	2.552	1.621	<b>1.531</b>
Até 500 alunos	489	55	11,2%	<b>434</b>	88,8%	251	229	<b>456</b>
Até 1000 alunos	129	10	7,8%	<b>119</b>	92,2%	52	80	<b>91</b>
Acima de 1000	155	1	0,6%	<b>154</b>	99,4%	-83	56	<b>15</b>

Tabela 2

No ano 2.000 na região metropolitana de São Paulo havia 2.774 escolas em atividade, segundo os dados do INEP, distribuídas em faixas descritas no quadro acima, sendo a grande maioria escolas pequenas com até 200 alunos - equivalente a 2.001 escolas, representando 72% do total da amostra. Estas escolas são caracterizadas pela estrutura familiar de empresas de pequeno porte e a maioria destas escolas (1.218 – 60%) se concentram no segmento de educação infantil.

Das escolas abertas no início de 2.000 um total de 470 escolas encerraram suas atividades durante o período de 20 anos, sendo a grande maioria (404 escolas) de escolas com menos de 200 alunos e destas 221 são escolas de educação infantil e 183 são da Educação Básica, com menos de 200 alunos.

Enquanto neste segmento abaixo de 200 alunos o número de escolas representa 84,5% do total das escolas o número de alunos matriculados nelas representa 50% da base em análise. Um número bem reduzido de 66 escolas com mais de 200 alunos encerraram as atividades no mesmo período, ou 14% do total das escolas fechadas.

No intervalo de tempo verificamos ainda a abertura de 4.949 escolas sendo a grande maioria abaixo de 200 alunos e o encerramento de 4.135 escolas neste período e prevalecem as escolas menores, muito em função da baixa barreira de entrada, pouca necessidade de qualificação dos profissionais em função de atividades predominantemente recreativas e não vinculadas ao processo formal de aprendizado. Esse segmento onde as famílias têm a opção de utilizar as escolas como atividade social e recreativa tem um contrato de serviços mais frágil, podendo ser quebrado sem multas ou avisos prévios, possuindo baixas barreiras de saída, o que dificulta a longevidade das escolas neste segmento – ver anexo 7.

Para o segmento com mais de 200 alunos é observado que são escolas que iniciam suas atividades no segmento Fundamental I e que possuem um ciclo de vida mais longo devido e estes número de alunos provavelmente ultrapassa o ponto de equilíbrio operacional, o que proporciona um grau de perenidade maior, portanto, com menor risco sistêmico quando comparado às empresas de pequeno e médio porte no Brasil e na cidade de São Paulo. As escolas analisadas em São Paulo e na região

metropolitana tem na participante mais antiga sua inauguração em 1947 e a mais recente em 2008, ou seja, são negócios que superaram em muitos anos a média de existência das empresas brasileiras.

Não é objetivo deste trabalho identificar a causa mortis das escolas no período analisado, apenas trazer luz à questão do tratamento adequado do risco do setor, trazendo informação para que o gestor financeiro possa negociar operações financeiras onde enquadre adequadamente o risco do seu negócio, de acordo com o histórico de fechamento de escolas semelhantes, e, assim, possa obter condições de custos financeiros alinhados com o risco do negócio fugindo da generalização do risco, sem a observação destes aspectos importantes numa negociação com agentes financeiros.

Segundo dados divulgados pelo SEBRAE-SP em pesquisa com mais de 5 mil empresas feitas em São Paulo no ano de 2006, cobrindo um período de 10 anos, a maioria das empresas abertas na JUCESP no ano 2000 fechou dentro do período de 5 anos, chegando a um total de 64% das empresas – ver Anexo 2.

As PME's do estado de São Paulo correspondem a cerca de um terço do total de empresas do País, o que torna o estudo do SEBRAE-SP em São Paulo uma importante referência sobre o impacto das políticas macroeconômicas sobre os pequenos negócios no Brasil.

Como visto na pesquisa, as escolas privadas acima de 200 alunos tiveram baixo histórico de descontinuidade de negócios na cidade de São Paulo, houve fechamento de apenas 66 escolas numa amostra de 2774 escolas monitoradas no período de 20 anos. Outro ponto de destaque: foi observado que houve uma mudança do perfil empresarial de algumas escolas, a partir de 2007, com mais de 1.000 alunos que mudaram o objetivo social transformando-se em organizações filantrópicas ou fundações, deixando de ser classificadas como escolas privadas, passando a ser classificadas junto ao INEP como escolas sem fins lucrativos, mas não tiveram as atividades encerradas e foram demonstradas na tabela anterior com dado negativo (83 escolas).

Assim, podemos observar que a informação sobre escolas que tiveram suas atividades fechadas tem forte vínculo com o baixo número de alunos matriculados, a fragilidade dos contratos firmados entre escolas e famílias e os direitos garantidos às crianças no ciclo da educação básica, que começa aos 6 anos de idade no Fundamental I.

As escolas de educação Infantil, onde não há obrigatoriedade de permanência das crianças em sala de aula, representam um risco maior de fechamento pelas fragilidades expostas.

### **Aspectos legais e o impacto no setor**

Apesar da relação contratual e da obrigatoriedade de atender as crianças acima de 6 anos, os eventos econômicos afetam diretamente as famílias e seus orçamentos, fazendo com que as escolas tenham necessidades para financiar estas famílias que atrasam pagamentos de mensalidades e tenham que prover cobertura e movimentação de recursos futuros em seu fluxo de caixa. Por conta desta necessidade, a busca de recursos de terceiros para honrar seus compromissos têm sido afetada por taxas de juros que embutem uma percepção de risco sistêmico pelos agentes financeiros que é distorcida pelo encerramento de atividades de escolas de menor porte, onde as taxas de juros praticadas nas operações de crédito são muito elevadas quando comparadas ao risco intrínseco destas escolas.

O setor tem forte influência da comunidade interna e externa, impactando a rentabilidade de suas operações, mas nem por isso, aumentando o risco de sua continuidade. Com o passar dos anos e diversas adaptações em sua estrutura empresarial percebe-se que pressões de sindicatos e empregados garantiram benefícios através de convenções coletivas que levaram a uma proteção social que

se tornou característica no setor em todo Brasil. As escolas assumiram obrigações na sua organização interna para a prestação de serviços, entre os quais podemos citar: a impossibilidade de suspensão de serviços de alunos inadimplentes, a dificuldade de adoção de medidas restritivas que tornem mais fácil o recebimento dos valores em atraso, as restrições impostas por convenções coletivas para demissão de professores após o final das aulas em dezembro quando ainda não há condições de assegurar a receita pelo fechamento das novas turmas do ano seguinte, obras e intervenções na infraestrutura para recebimento de alunos com necessidades especiais, contratação de mão de obra especializada, ajustes constantes nas instalações, etc.

Além destes aspectos, vale ressaltar que são acrescidos na rotina dessas instituições outros processos e procedimentos importantes como o processo de renovação de matrículas e rematrículas. Anualmente, as escolas renovam todos os contratos de prestação de serviços, apesar de haver alto índice de renovação no histórico das escolas (em torno de 80 a 85% na rede privada), o que indica uma perda relativamente baixa de alunos entre escolas da mesma região. Esse processo é crucial e um dos mais importantes do ponto de vista administrativo e pedagógico e poderia ser mudado com a adoção de contratos mais longos de prestação de serviços, como alternativa ao contrato de 12 meses, que é garantido através da lei 9.870/99, onde as matrículas poderiam ser feitas para o segmento inteiro – Fundamental I, II e Ensino Médio como uma alternativa ao padrão atual, dado que as famílias escolhem a escola com visão de longo prazo.

Isso reduziria o estresse deste processo de renovação anual e daria um horizonte mais estável para a administração escolar e uma sinalização importante para a gestão financeira e para agentes externos sobre a carteira de contratos da escola, aumentando a previsibilidade de receitas e a segurança da instituição.

A gestão escolar é complexa: segundo levantamento do SIEEESP (2021) que atende a mais de 10 mil escolas e um contingente de 2,297 milhões de alunos no Estado, “existem mais de 45 leis aplicáveis ao setor, além de dezenas de Decretos, Indicações, Pareceres, Portarias, Resoluções e Deliberações que regulam a atividade privada”.

A extensa legislação visa garantir o direito de acesso de crianças e adolescentes aos serviços educacionais, porém, pouco é criteriosa com a forma como as escolas devem se organizar para prestar o serviço e ter continuidade nos negócios. Esta relação é mais bem definida e regulada pelo contrato de prestação de serviços, que tem amparo legal na Lei 9.870/1999.

De acordo com a Lei nº 9.870, de 23 de dezembro de 1999, que dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e dá outras providências, a instituição de ensino não pode impedir que o estudante tenha acesso a todos os seus direitos acadêmicos, no semestre ou ano letivo, sob a alegação de inadimplência. Após a finalização do ano letivo é possível com base no artigo 5º, da Lei 9.870/99 que seja restringida a matrícula de aluno que conste como inadimplente.

A Lei 9.870/99 veda que as instituições proíbam os alunos em débito de cursar o ano letivo, conforme o disposto no artigo 6º, parágrafo 1º. Sendo assim, o aluno inadimplente apenas pode ser excluído no final do ano letivo. Interromper o estudo nesses casos pode configurar cobrança vexatória, o que é vedado pelo artigo 42, caput, do Código de Defesa do Consumidor.

Para o IDEC – Instituto de Defesa do Consumidor (2021), como se trata de um serviço de educação e um direito social, não pode ocorrer inscrição do nome do aluno em cadastro de restrição de crédito. Porém, isso não impede que o estabelecimento ingresse com uma ação de cobrança para exigir os valores não pagos, mas a inclusão em SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), constitui prática desproporcional tendo em vista a natureza da prestação de serviço.

Esta condição acaba por gerar pontos de fragilidade para a escola na sua relação com bancos e agentes financeiros. Do ponto de vista da gestão financeira há um aumento de custos que é absorvido em primeiro momento pela escola, e num segundo momento pelas famílias adimplentes. Na avaliação de bancos e instituições financeiras esta obrigatoriedade de prestação de serviços sem a possibilidade de corte na relação contratual gera uma grande fragilidade para o negócio e prejudica a avaliação de risco de crédito, aumentando os custos nas operações financeiras.

Outro ponto fundamental na análise dos bancos é a capacidade de performance dos serviços educacionais, esta capacidade afeta o risco e, por consequência, o custo das operações financeiras, por isso, é importante definirmos os conceitos dos contratos existentes sob o ponto de vista financeiro. Segundo o SINFAC – Sindicato das Sociedades de Fomento Mercantil Factoring do Estado de São Paulo (2020), os contratos podem ser divididos entre:

**Performados:** a) os direitos e títulos representados de crédito, originários de operações realizadas nos segmentos: comercial, agronegócio, industrial, imobiliário e serviços;

**Não performados:** b) créditos originados de contratos mercantis de compra e venda de produtos, mercadorias e/ou prestação de serviços para entrega ou prestação futura, bem como títulos ou certificados representativos desses contratos, desde que emergentes de vínculos contratuais já constituídos.

Segundo Milgrom e Roberts (Milgrom, 1992) contratos são, por definição, imperfeitos. Assegurar toda a motivação através de um contrato nem sempre é possível dado que nenhum contrato é completo. Contratos reais não são perfeitos e por diversas razões: a) informação incompleta e pelo comportamento oportunista - seleção adversa (oportunismo ex-ante) e o risco moral (oportunismo ex-post); b) o problema da relação entre o agente e o principal.

Ora, como a gestão financeira escolar administra um conjunto de contratos **não performados**, quando se busca antecipar um recebível desta natureza, se faz com base em alguma relação emergente, seja um pedido, um contrato, uma nota fiscal de venda para entrega futura, e quase sempre o sacado necessita anuir, se não com a concretização do negócio, ao menos confirmando que tem ciência do negócio – da cessão de crédito realizada, e está aguardando a entrega da mercadoria ou a prestação de serviços.

Existe de um lado a obrigação da escola prestar o serviço contratado pela comunidade atendida, porém, a contrapartida não ocorre da mesma forma: as famílias podem atrasar pagamentos durante o ano letivo e podem sair da escola a qualquer momento pedindo transferência para outra escola – pública ou privada - sem aviso prévio. Na gestão dos contratos não existe nenhum impedimento de que a escola não possa utilizar esta carteira para resolver problemas intrínsecos do negócio, fazendo antecipações de recebíveis ou securitização, especialmente para resolver problemas de atrasos de pagamentos e de inadimplência, porém, também não há clareza sobre a possibilidade de sua utilização e isso tem reduzido a força das escolas nas negociações para obtenção de linhas de capital de giro.

Assim, alterar os contratos para possibilitar às escolas criar processos operacionais para que usem de forma organizada estes contratos como instrumentos de gestão financeira e do fluxo de caixa de forma mais eficiente é fundamental para a melhora na gestão do negócio.

A inserção de cláusula permitindo a negociação dos contratos pode ajudar na redução do risco do negócio e diminuir a dependência de bancos nas operações de cobertura de caixa. E é importante que possam ser criadas formas de gestão e antecipações de recebíveis que permitam menores taxas

de juros nas operações de crédito para reduzir as despesas com juros, melhorando a gestão de fluxo de caixa e permitindo pagamentos em dia e aumento na capacidade de investimento por parte das empresas do setor.

### **Assimetria de informações, risco de crédito e garantias**

Segundo Santos (2016) em estudo encomendado pela Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), os contratos de crédito são complexos porque precisam lidar com diferentes tipos de riscos, muitos dos quais de difícil identificação e mensuração no momento de sua assinatura.

Segundo este estudo intitulado “Fortalecimento do Sistema Nacional de Fomento”, a quantidade insuficiente e baixa qualidade das informações sobre as empresas e projetos a serem financiados e a escassez de garantias reais ou fidejussórias resultam em uma percepção de alto risco por parte do agente financeiro. À deficiência de informações e carência de garantias tradicionais soma-se o alto custo operacional da concessão de crédito no segmento das pessoas jurídicas (PJ) de pequeno e médio porte.

A insuficiência de garantias, como uma das principais restrições para o acesso ao crédito por parte das PMEs, não é uma característica apenas do mercado financeiro brasileiro (Santos 2006).

Segundo a Federação Latino-Americana de Bancos entre as principais limitações enfrentadas pelos bancos no segmento na América Latina encontra-se a “falta de garantias sólidas”. Não surpreende, portanto, os desafios dos agentes financeiros (públicos, privados, cooperativos) em atuar no segmento das PMEs e as dificuldades para superá-los.

O setor educacional carece de um sistema de informações estruturadas, mesmo contando com sindicatos patronais e outras associações, falta coordenação e melhor comunicação com o mercado para uma divulgação de dados que permita uma avaliação mais profunda acerca da performance das escolas, não só do ponto de vista pedagógico, mas também administrativo e financeiro. A falta de informações financeiras adequadas e a falta de domínio do negócio por parte dos gestores financeiros impactam no aumento da percepção de risco e criam uma oportunidade para que bancos e agentes financeiros se atenham somente aos aspectos legais e à sua percepção de risco, o que impõem taxas mais elevadas de juros como visto acima.

Stiglitz e Weiss (1981) demonstram que uma distribuição assimétrica de informações entre o cliente e o agente financeiro impede que a variação da taxa de juros seja suficiente para garantir o equilíbrio entre oferta e demanda no mercado de crédito. O modelo de Stiglitz e Weiss tem como premissa básica a correlação positiva entre risco e rentabilidade (alto risco/alto retorno, baixo risco/baixo retorno) do projeto a ser financiado. Com isto, elevações das taxas de juros inviabilizam projetos de menor risco e induzem a atração de projetos de maior risco (seleção adversa). Em reação, uma vez alcançado o nível da taxa de juros que possibilita a maximização dos seus lucros, o agente financeiro racionaliza a oferta de crédito para aqueles clientes, cujos custos de contratação resultem numa redução da rentabilidade de sua carteira de crédito.

Esses fatores acabam por aumentar as taxas de juros nas operações, como foi comprovado em pesquisa conduzida neste estudo com escolas privadas em São Paulo no ano de 2019.

Assim, cabe ao gestor financeiro escolar demonstrar o conhecimento e domínio do negócio, do ciclo operacional e financeiro para estruturar parcerias com bancos e agentes financeiros, para reduzir o risco do negócio dando melhores informações e perspectivas de mitigação dos riscos operacionais,

além de mais visibilidade para quem financia as escolas, reduzindo o risco de calotes em empréstimos e operações financeiras.

A busca pelo risco adequado e uma respectiva redução de custos financeiros, com aumento de disponibilidade de linhas de crédito é função do gestor administrativo-financeiro. Trabalho que representa um enorme problema a ser solucionado, especialmente quando se avalia o perfil médio dos gestores escolares brasileiros.

### Uma investigação sobre a evolução do mercado de escolas entre os anos 2000 e 2019

Conforme informações obtidas das bases de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 2020, e do Ministério da Educação e Cultura é possível avaliar o perfil das escolas que compõem o setor educacional no Brasil, e em especial no estado de São Paulo, para verificar o risco das escolas sob o ponto de vista da descontinuidade, com avaliação do número de abertura e fechamento de escolas neste período.

Observamos as escolas privadas no período e o comportamento de migração, populacional para identificar se o setor privado acompanhou ou descolou da movimentação no país, e especialmente no Estado de São Paulo, buscando avaliar o risco de descontinuidade e confirmar se houve comprometimento no período avaliado.

Houve nos últimos 20 anos uma intensa movimentação no setor educacional, em especial uma mudança do perfil da população e sua mobilidade, com intensa migração entre as áreas urbana e rural. As escolas mudaram-se definitivamente para a área urbana:

Escolas Abertas	Total	Urbana	Rural
<b>Brasil - 2019</b>	<b>180.610</b>	<b>125.265</b>	<b>55.345</b>
Brasil - 2000	217.412	100.248	117.164
<b>Variação</b>	<b>(36.802)</b>	<b>25.017</b>	<b>(61.819)</b>
%	-17%	25%	-53%

Tabela 3

A redução do número de escolas foi de 17%, equivalente a quase 37 mil escolas, porém o que também ocorreu foi um intenso processo de migração da população da área rural para urbana (houve uma redução no número de alunos de 7% no período), justificado pelo maior adensamento, estas escolas da zona urbana têm maior número de alunos por sala de aula.

Para corroborar esta visão, avaliamos a movimentação no Estado de São Paulo e observamos a seguinte movimentação:

Escolas Abertas	Total	Urbana	Rural
<b>São Paulo - 2019</b>	<b>29.611</b>	<b>28.379</b>	<b>1.232</b>
São Paulo - 2000	21.473	19.060	2.413
<b>Variação</b>	<b>8.138</b>	<b>9.319</b>	<b>(1.181)</b>
%	38%	49%	-49%

Tabela 4

Houve um crescimento acelerado de abertura de escolas no estado, com aumento líquido de mais de 8 mil escolas e um crescimento de 38% no total de escolas abertas no período, sendo a maioria na área urbana – 9,3 mil escolas e redução na área rural de 1,2 mil escolas.

Segundo os dados obtidos, as escolas privadas neste mesmo período tiveram um comportamento ainda maior de mudança, com a abertura de novas escolas em âmbito nacional tendo aumento de 36%, confirmando a tendência de aumento das escolas na área urbana e mostrando uma migração da população pelo serviço privado na educação básica.

Escolas Privadas	Total	Urbana	Rural
<b>Brasil - 2019</b>	<b>41.434</b>	<b>40.782</b>	<b>652</b>
Brasil - 2000	30.362	29.631	731
<b>Variação</b>	<b>11.072</b>	<b>11.151</b>	<b>(79)</b>
%	36%	38%	-11%

Tabela 5

No Estado de São Paulo o movimento foi mais intenso com aumento de 88% de escolas abertas no período entre 2000 e 2019, havendo um grande aumento no número de escolas na área urbana de quase 90%, ou mais de 5,2 mil escolas, acompanhado pela área rural que teve aumento de 107% no número de escolas, apesar destas representarem um número pequeno de 56 escolas em 2019.

Escolas Privadas	Total	Urbana	Rural
<b>São Paulo - 2019</b>	<b>11.128</b>	<b>11.072</b>	<b>56</b>
São Paulo - 2000	5.923	5.896	27
<b>Variação</b>	<b>5.205</b>	<b>5.176</b>	<b>29</b>
%	88%	88%	107%

Tabela 6

O período foi marcado por avanços, pela antecipação da alfabetização das crianças na Pré-Escola, onde houve aumento no Brasil de 18% no período e notou-se o surgimento de outra tendência que se acentuou: a criação de creches, que marca uma mudança no perfil das famílias onde ambos os pais trabalham fora de casa e necessitam de serviços de acompanhamento das crianças. Este movimento irá marcar um período de maior permanência das crianças no ciclo escolar total, aumentando o ciclo que era marcado por um período total de 12 anos na educação básica (K12), e que compreende a Educação Fundamental I de 5 anos (1º ao 5º ano), Fundamental II de 4 anos (do 6º ao 9º ano) e Ensino Médio de 3 anos (da 1ª a 3ª série), inserindo assim a Educação Infantil no ciclo escolar com crianças de 3 a 5 anos. Porém, este ciclo ainda não é obrigatório do ponto de vista legal.

Podemos perceber que no período avaliado entre os anos 2000 e 2019, segundo os dados do INEP, o sistema educacional no Brasil produziu uma adaptação aos movimentos de mobilidade da sociedade e houve intenso crescimento de escolas nas áreas urbanas – abertura de mais de 25 mil escolas, em detrimento do fechamento das escolas nas áreas rurais – fechamento de 61,8 mil escolas.

Segundo os dados do INEP no setor privado houve aumento no número total de escolas no período de 30,3 mil no ano 2000 para 41,4 mil em 2019, aumento de 36%, sendo que as escolas na área urbana representam um total de 40,7 mil unidades deste total. No estado de São Paulo o crescimento foi ainda maior no período avaliado, saltando de 5,9 mil escolas no ano 2000 para 11,1 mil em 2019,

um aumento de 88% no número de instituições de ensino do sistema de educação básica. Mesmo na área rural houve aumento de 27 para 56 escolas neste período.

A migração da população para áreas urbanas impactou os municípios que organizaram e planejaram o crescimento da cidade a partir de um Plano Diretor. Segundo dados da Prefeitura de São Paulo, o Plano Diretor do município foi determinado a partir de uma visão mais ampla e global da cidade e do reconhecimento das disparidades nas características históricas, urbanas, ambientais e de perfil socioeconômico da população dentro do território paulistano. O Plano Diretor estabeleceu uma organização do espaço da cidade em diferentes setores homogêneos, com diretrizes e objetivos de desenvolvimento específicos e, conseqüentemente, distintas estratégias, instrumentos e ações prioritárias que, em seu conjunto, buscam atingir os objetivos gerais do Plano. Estes setores homogêneos, do ponto de vista do ordenamento territorial, constituem o macrozoneamento, composto por macrozonas e suas macro áreas, e pela distinção entre as zonas urbana e rural.

O tema da Ordenação Territorial se relaciona fortemente com o tema da Mobilidade na conceituação do PDE de 2014, pois o plano buscou racionalizar as dinâmicas e o aproveitamento do solo urbano **orientando o crescimento da cidade nas proximidades do transporte público**. Trata-se de uma estratégia que propõe a expansão da rede de transporte coletivo e o incentivo aos modos de transporte não motorizados, contribuindo para a redução da necessidade de deslocamentos por automóveis e para a qualificação urbana e ambiental. **Outra estratégia relevante é reorganizar as dinâmicas metropolitanas, buscando, ao mesmo tempo, acomodar o crescimento em localidades subutilizadas e com boa infraestrutura urbana**, fortalecer as atividades de interesse metropolitano, conter a expansão horizontal da cidade e preservar o cinturão verde metropolitano.

Assim, ficou demonstrado que o risco de descontinuidade das escolas privadas neste período avaliado foi baixo devido à vários fatores: a grande mobilidade das famílias no país da área rural para urbana; a concentração das escolas privadas na área urbana; a mudança no perfil das famílias com ambos, pai e mãe, trabalhando fora de casa, o aumento da demanda de serviços de educação antes do ciclo da educação básica reforçada pela necessidade de criação de creches observada neste período, entre outros aspectos, de forma que podemos observar ser mais do que uma tendência, uma possibilidade real a ampliação do ciclo escolar na educação básica.

### **A gestão escolar e as estratégias aplicáveis ao setor**

A avaliação estratégica do setor educacional é um tema recorrente entre especialistas e tem chamado muito a atenção de investidores e grupos educacionais devido à alta pulverização do setor e as oportunidades que este cenário pode proporcionar. Segundo especialistas do Boston Consulting Group (<https://www.bcg.com/en-br/>, 2021) diversas abordagens estratégicas podem ser utilizadas em diferentes setores econômicos e a pergunta a ser respondida é qual a que melhor atende ao setor.

Este tema foi bem explorado na análise das abordagens mais efetivas de Martin Reeves. Segundo ele, o posicionamento estratégico das escolas particulares está enquadrado predominantemente na abordagem Clássica que descreve de forma organizada como a empresa pode ser analisada e caracterizada. Assim, vemos como plausível a caracterização segundo os critérios: Tipo de Ambiente: previsível e inflexível; Setores onde a abordagem é mais bem aplicada: empresas de utilidades públicas, do setor automotivo e petrolífero, por exemplo. Os indicadores da abordagem: baixo crescimento, setor desenvolvido, regulação estável. A forma de como desenvolver a abordagem: análise, planejamento e execução tem aderência com o setor educacional e como este está estabelecido no Brasil. (REEVES, 2015)

A abordagem Clássica soa muito familiar para a maioria dos executivos e gestores, pois é de fato a mais utilizada nas empresas e também como matéria na grade curricular e pedagógica das universidades, tendo como parte integrante o processo do Planejamento Estratégico. Os cuidados necessários ao adotar esta abordagem estão relacionados à forma como o processo é implementado cuidando para que este trabalho gere impacto e novos insights e que não seja um mero ritual, que precede o planejamento orçamentário.

Quando aplicada corretamente uma estratégia Clássica pode ser muito impactante e criar posições de liderança duradoura e valiosa, sendo os resultados mais esperados a alta adesão à escola, que se reflita numa taxa de re matrícula alta, baixos índices de evasão e a qualidade do relacionamento entre famílias e escola possa se tornar longo e que gere pontualidade nos compromissos financeiros entre responsáveis financeiros e a instituição.

Desde 2014 com a crise política e a redução da atividade econômica no Brasil as escolas privadas sofreram com altas taxas de evasão que geraram declínio no número de alunos, de forma que as taxas de ocupação, tanto na rede pública quanto na privada, caíram drasticamente. Isto traz à tona e torna ainda mais importante a utilização de conceitos de planejamento estratégico para criar formas de manter os alunos e estancar as perdas que foram ocasionadas pelo agravamento da crise econômica.

O planejamento estratégico clássico é um processo em duas etapas: 1) análise – da atratividade do mercado, da base da concorrência e da competitividade da empresa, e 2) construção de um plano que preveja esses fatores, articule a posição alvo e mapeie os passos necessários para se alcançar os objetivos definidos. A necessidade de mudança torna necessário adotar medidas que modifiquem este posicionamento para alterar o quadro difícil de perda de alunos e receitas. Dado o quadro recessivo é importante avaliar custos com maior cuidado e atenção e que se busque o atingimento do ponto de equilíbrio operacional como uma questão fundamental a ser resolvida no âmbito do planejamento escolar, pois impacta diretamente a rentabilidade e o fluxo de caixa, sendo a principal forma de manter a sobrevivência do negócio.

É necessário otimizar este processo e introduzir na fase de planejamento uma abordagem aos aspectos qualitativos e quantitativos com uma combinação de métricas como ambiente competitivo, barreiras de entradas, poder de negociação, além de financeiros como rentabilidade, margem operacional e ponto de equilíbrio das turmas e da escola como um todo e lucratividade.

Estes indicadores quantitativos são fundamentais para definir a distinção dos papéis de mantenedores e gestores na condução do negócio. Eles possibilitam estabelecer claramente quando existe a necessidade de aporte de capital de sócios antes do início do ano letivo, o que requer a atenção e envolvimento dos empresários para a necessidade de avaliar o quão importante é o acompanhamento de custos e criação de turmas e classes para um dado ano letivo. Isso porque o não atingimento do número adequado de alunos cria um problema estrutural e de sustentação das finanças da escola, o que nem sempre é avaliado adequadamente pelos gestores.

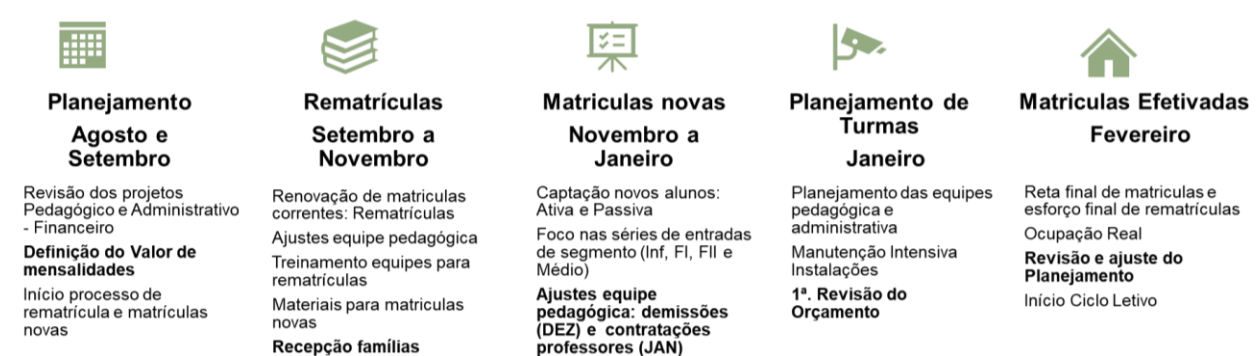
Existem algumas definições úteis de ponto de equilíbrio. Conforme Silva (2017) os pontos de equilíbrio podem ser divididos em: Ponto de Equilíbrio Operacional, Financeiro, Econômico e Não Linear. O ponto de equilíbrio operacional de uma instituição de ensino privada é o que nos interessa e é atingido quando se consideram as despesas operacionais, em especial os gastos com folha de pagamento (salários, benefícios e encargos sociais), aluguéis, despesas com terceiros (segurança, manutenção e limpeza) e outras administrativas. Este total de gastos para gerir a operação dividido pelo valor médio das mensalidades, após os descontos, determina o número de alunos necessários para pagar os custos e despesas operacionais totais. Do mesmo modo, no âmbito financeiro, a soma

das dívidas contratadas, parcelamento de impostos, investimentos parcelados e outros gastos que representem pagamentos mensais fixos, devem ser considerados como parte do ponto de equilíbrio financeiro.

### Conhecendo o ciclo operacional e de caixa do negócio educação

O entendimento do ciclo operacional da educação básica é de fundamental importância para o processo de planejamento. O ciclo total dura cerca de 15 meses, tendo início no último trimestre de cada ano e seguindo até o final do ano letivo posterior. O início do planejamento se dá com o processo de reserva de matrículas que sinaliza para os gestores pedagógicos e financeiros como os recursos serão demandados no decorrer do próximo ano letivo.

O projeto pedagógico é planejado e calculado considerando todas as despesas de pessoal, manutenção, investimentos e infraestrutura, além do planejamento pedagógico e administrativo-financeiro, entre outros gastos necessários para a prestação de serviços. Estes aspectos são fundamentais para definição do processo de reserva de matrículas e definição do contrato de prestação de serviços que regulará a relação entre escola e famílias e dará espaço para um questionamento sobre qual o melhor tipo de contrato a ser utilizado e qual o horizonte temporal a ser considerado: o ano letivo de 12 meses, ou o ciclo escolar onde o aluno se encontra: Fundamental I, Fundamental II e Ensino Médio.



#### Infográfico 1

O desdobramento da atividade de planejamento pedagógico faz com que as escolas assumam diversos riscos do negócio, entre eles: risco da não efetivação de matrículas conforme o planejado, a formação inadequada das turmas, impossibilidade de demissão de professores, a impossibilidade de desligamento de alunos por falta de pagamentos que impacta diretamente o aumento de atrasos de pagamentos e por consequência aumento na inadimplência escolar.

Abaixo, descrevemos os processos de Planejamento Financeiro e Orçamentário em suas atividades chaves por entender que todas as escolas por seguirem uma legislação federal tem as mesmas necessidades de organização administrativa e financeira, não variando nas diversas regiões do país, ou conforme o projeto pedagógico, guardando semelhanças que podem ajudar os gestores a utilizarem os processos descritos e a melhorarem conforme a peculiaridade de cada projeto.

Planejamento Financeiro Agosto	Planejamento Orçamentário Novembro	Processo matrícula e rematricula Dezembro	Fechamento matrículas e Investimentos Janeiro	Processo de Matrículas Concluído Fevereiro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premissas para aumento mensalidade:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicadores Econômicos</li> <li>✓ Inadimplência</li> <li>✓ Ocupação e Capacidade Ociosa</li> <li>✓ Custos por turma</li> <li>✓ Ponto de equilíbrio em alunos</li> <li>✓ Orçamento de descontos</li> <li>✓ Investimentos e benfeitorias</li> </ul> </li> <li>= <b>Proposta de aumento de preços</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeção das turmas</li> <li>• Ajustes na equipe pedagógica</li> <li>• Ajustes na equipe administrativa</li> <li>• Validação de taxas de rematrículas</li> <li>• Projeção de matrículas novas</li> <li>• Projeção Receitas, Despesas</li> </ul> <p>= <b>DRE / EBITDA e Fluxo de Caixa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validação e ajustes no número de alunos</li> <li>• Alocação de alunos nas turmas</li> <li>• Ajustes no sistema</li> <li>• Revisão de carga horária e gastos com folha pedagógica</li> <li>• Demissões e contratações, se houver necessidade</li> <li>• Emissão boletos confirmados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura e fechamento de turmas</li> <li>• Planejamento Pedagógico</li> <li>• Manutenção Intensiva das Instalações</li> <li>• Adequações tecnológicas em sala de aula e novas plataformas</li> <li>• 1ª. Revisão do Orçamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de boletos para o semestre</li> <li>• Registro no banco</li> <li>• Ajustes no portal de alunos</li> <li>• Negociação de linhas de capital de giro e determinação de limites de crédito</li> <li>• Orçamento Final</li> </ul>

## Infográfico 2

Foram mapeadas no Brasil 7 projetos pedagógicos diferentes, que estão descritos no Anexo 5.

Outro ponto importante que deve ser abordado no processo de planejamento financeiro é a opção por trabalhar de forma diversificada com parceiros financeiros, especialmente bancos comerciais.

Segundo o levantamento feito em pesquisa realizada com escolas privadas, observa-se que as escolas pesquisadas trabalham com mais de um banco para a gestão de recebíveis. Como existem fragilidades na relação de uma pequena empresa com os grandes bancos comerciais que prestam estes serviços o ideal é que as escolas optem por utilizar apenas um único parceiro financeiro, dando uma clara sinalização desta escolha para que consigam maximizar suas negociações com este parceiro, ao invés de fragmentar os negócios enfraquecendo suas chances de obter melhores taxas e menores custos de tarifas.

As escolas sentem enormes dificuldades para recuperar recursos de mensalidades em atraso do primeiro semestre e as famílias que se tornam inadimplentes desde o início do ano letivo agravam a necessidade de uso de ferramentas de gestão de fluxo de caixa. Existem descasamentos naturais que são eventos recorrentes e que consomem recursos de caixa nas escolas de São Paulo em julho, como é o caso do pagamento das férias escolares. Este evento gera necessidade de pagamento adicional de 33% sobre a folha de pagamento dos funcionários e isso ocorre concomitantemente ao pagamento da folha de pagamento de junho. É o pico da necessidade de caixa do setor e onde as escolas normalmente recorrem a bancos para captações, aumentando o seu endividamento bancário.

Estas situações pressionam o fluxo de caixa e criam uma situação de descasamento natural e recorrente todos os anos, que se agrava com os problemas de atrasos e inadimplência e demanda uma solução fora das estabelecidas normalmente, pois podem acabar por atingir diretamente o patrimônio dos mantenedores das escolas. Isso pode ocorrer por causa da necessidade de aportes de capital na empresa, ou, pela necessidade de constituição de garantias para estruturar operações de crédito e tornam-se um problema sistêmico em nível nacional e que pode ser enfrentado de outra forma.

A pergunta da pesquisa é:

**Um modelo de antecipação de recebíveis pode reduzir o custo de captação do capital de giro?**

Este modelo requer uma mudança na gestão financeira que pode ser atingida através da melhoria de alguns pontos importantes descritos no quadro atual e, para atingir este objetivo, vamos propor uma série de ações e processos para otimizar a gestão administrativa e financeira:

- Alinhamento entre mantenedores e a gestão
- O que pode melhorar na gestão financeira
- A gestão de recebíveis, cobrança, inadimplência e impactos no fluxo de caixa
- Linhas e limites de crédito
- Contratos e garantias
- Relatórios e controles financeiros
- Constituição do excesso de garantias
- Surgimento de startups de crédito - FinTechs e EdTechs

### **Alinhamento entre mantenedores e a gestão**

Quando avaliamos os indicadores de participação nos exames de proficiência da educação básica, em especial o ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio é inquestionável o papel das escolas particulares na melhoria deste indicador nacional, haja vista a melhor pontuação de seus alunos frente àqueles oriundos da rede pública. Os investimentos em gestão pedagógica e em tecnologia tem ajudado os alunos da rede particular a puxar o desempenho da média nacional para cima e é fruto dos esforços dos mantenedores e gestores na melhoria do ensino nos últimos anos.

O envolvimento dos fundadores na gestão pedagógica e o crescimento dos negócios de forma desestruturada fez com que a gestão das escolas não tivesse foco na formação de sucessores aptos a administrar o negócio familiar e este aspecto desencadeou uma oportunidade para um processo de consolidação e investimentos privados na educação superior, inicialmente, ocorrida no início da década de 2010, com a criação de grandes grupos educacionais que mudaram o perfil do setor no Brasil.

Para mudar este cenário é necessário haver um grande alinhamento entre mantenedores e o corpo de gestão das escolas para, de forma coordenada, promover o surgimento de um modelo de administração moderna e que permita às escolas se beneficiar de uma melhor condição de financiamento das necessidades do setor.

### **O que pode melhorar na gestão financeira**

Um dos pontos principais para proporcionar maior modernização na gestão destas escolas é a melhoria dos resultados financeiros, que reside na busca de maior equilíbrio econômico-financeiro na condução dos negócios e uma gestão de fluxo de caixa muito focada nas instituições de ensino.

Aspectos já abordados sobre a revisão de contratos de prestação de serviços para que se tornem mais equilibrados e uma organização de processos operacionais mais eficientes, que possam representar uma mudança no setor, irão ajudar as escolas a ter melhores condições financeiras. O entendimento do fluxo operacional e financeiro permitirá à gestão ter maior controle sobre a administração e olhar a escola como um empreendimento que necessita de visão empresarial de longo prazo, e que valorize os esforços de planejamento financeiro para perpetuação do negócio, como é o esperado para o setor educacional que tem ciclo de maturação longo e perene.






A adoção de processos financeiros pode assegurar uma base firme para utilizar mecanismos que possam prover liquidez às escolas e que protejam o negócio de problemas econômicos e financeiros

que se manifestam de tempos em tempos. Esses problemas normalmente acontecem devido à desequilíbrios econômicos e sociais, como os que assistimos a partir de 2014 com o aumento de desemprego e queda da atividade econômica.

Para denotar que os contratos de prestação de serviços serão executados e performados permitindo serem utilizados como instrumentos de crédito negociáveis e líquidos é preciso que a escola demonstre a sua capacidade de executá-los com antecedência, dando sinais de que os problemas serão resolvidos de uma forma ou de outra – se houver necessidade de intervenção dos mantenedores.

As recentes mudanças implementadas pelo Banco Central do Brasil em 2019, obrigam o registro de boletos e vinculação aos CPFs dos responsáveis financeiros e favorecem a utilização destes recebíveis futuros nas operações de antecipação de recebíveis com bancos comerciais e outros fundos de investimentos. Todavia, as escolas registram esses boletos com periodicidade mensal, não dando visibilidade do volume total da carteira anual aos bancos com quem tem parceria, o que nos parece insuficiente para reduzir a assimetria informacional. A recomendação é que a escola leve a registro toda a carteira anual de títulos, uma vez que assim, os agentes financeiros poderão verificar o risco de crédito do conjunto dos responsáveis financeiros e não somente da escola, isso dará maior segurança ao setor, além de liquidez aos títulos futuros e que compõem o ferramental do gestor financeiro para decidir sobre quais opções podem minimizar os problemas decorrentes de atrasos de pagamentos e inadimplência elevada.

O fluxo dos processos descritos abaixo uma vez implementados visa assegurar aos agentes financeiros a adoção de medidas que aumentem a qualidade dos contratos assinados entre escolas e famílias e minimizam o risco intrínseco do negócio, mesmo nos casos em que o pagamento das mensalidades seja feito diretamente na tesouraria da escola.

				
<p><b>Acompanhamento e gestão de recebíveis</b></p>	<p><b>Linhas e limites de crédito</b></p>	<p><b>Contratos e garantias</b></p>	<p><b>Relatórios e Controles Financeiros</b></p>	<p><b>Constituição de excesso de garantias</b></p>
<p>Sistema de cobrança ajustado</p> <p>Eliminação de recebimentos na tesouraria da escola</p> <p><b>Focar recebimento em boletos e evitar cartão de débito/crédito e dinheiro</b></p> <p>Buscar melhoria de performance de recebimento em banco</p>	<p>Suprir falha por atrasos e inadimplência originadas no 1º e 2º. bimestre</p> <p>Preparar linhas para antecipação de salários e adicional de férias</p> <p>Buscar taxas compatíveis com mercado</p> <p><b>Observar limites da margem EBITDA</b></p> <p>Investimentos</p>	<p>Contrato de prestação de serviços com <i>cláusula permitindo antecipação</i></p> <p>Validação do <b>contrato como colateral</b></p> <p>Emissão de boletos em conta vinculada</p> <p>Linha de crédito vinculada a contratos de capital de giro parcelado</p>	<p><b>Relatórios financeiros corretos e ajustados</b></p> <p>Histórico de cobrança de anos anteriores</p> <p>Definição de níveis aceitáveis de atrasos para os vencimentos</p> <p>Incentivar com descontos ou punir com multa?</p> <p>Esforço de recebimento via boletos</p>	<p>Registro da carteira para gerar excessos de garantias - 1º. Sem / 2º. Sem.</p> <p><b>Vinculação do excesso na composição dos colaterais das linhas de crédito</b></p> <p>Preferência para linha de crédito rotativa – tipo Revolving</p>

Infográfico 3

### Acompanhamento e gestão de recebíveis

O sistema de gestão de recebíveis contempla a emissão de boletos, o registro no banco parceiro e os recebimentos feitos prioritariamente na rede bancária e, eventualmente, na escola, pois o objetivo é a redução do fluxo de dinheiro e a redução do risco associados a esta circulação. É necessário que mantenedores e gestores considerem que recebimentos com máquinas de cartão de crédito trazem

custos não previstos na composição dos preços de mensalidades e devem ser evitados. Quanto mais pagamentos forem feitos via boletos de cobrança melhor a avaliação do rating de crédito da escola, devido aos apontamentos de pontualidade das famílias.

Consideramos os índices de atrasos tomados na pesquisa com escolas de São Paulo e aplicamos estes índices a um modelo de projeção de recebimentos que nos permitiu chegar a um índice de 8,75% da receita bruta total anual como necessidade de capital de giro para o ano completo. Esse percentual equivale a praticamente um mês de caixa disponível, ou de linha de crédito livre para uso para que não haja comprometimento de pagamentos de fornecedores – ver anexo 3, Modelo de Projeção de Recebimentos.

### **Linhas e Limite de Crédito**

A gestão financeira precisa identificar quais são as linhas de crédito mais adequadas ao negócio e qual estratégia irá adotar para negociar o total de linhas que supra a necessidades de cobertura do fluxo de caixa no decorrer do ano.

Para tanto, precisa planejar como irá estruturar operações de crédito com antecedência para utilizar as garantias que são aquelas vinculadas ao próprio negócio, evitando utilizar o patrimônio dos mantenedores da escola como forma de resolver os problemas do negócio, pois a capacidade financeira do empresário deve ser destinada a cobrir eventuais necessidades de aportes de caixa quando houver alunos abaixo do ponto de equilíbrio operacional, como dissemos anteriormente.

Considerando que o cálculo da necessidade de capital de giro face os atrasos e inadimplência é de 8,75%, equivalente a um mês de faturamento, a escola deve buscar utilizar os contratos vincendos para estruturar operações de crédito, seja com bancos comerciais, seja com fundos de investimento, Fintechs, Cooperativas e Sociedades de Crédito.

### **Contratos e garantias**

É importante destacar nos contratos de prestação de serviços a possibilidade de utilização individual deste contrato como colateral de garantias das operações financeiras para cobertura do fluxo de caixa da escola. Esta provisão dará autonomia à escola para utilizar o contrato ou o conjunto de contratos como colateral das operações de crédito. A ocorrência de atrasos de pagamentos demandam antecipações da carteira a vencer para ajustar o fluxo de caixa, considerando que os contratos individuais representam a obrigação dos pais e responsáveis financeiros pelo pagamento do serviço prestado, pode haver uma troca de risco, onde o risco dos pais (individualmente e no seu conjunto) pode ser visto de forma mais aceitável pelo banco do que o risco da escola.

Nesta troca, a escola assume o risco de execução do serviço, mas, haja vista o histórico de vários anos de prestação de serviços, entende-se que esse risco seja menor que o risco de crédito e com isso as operações de crédito possam ser feitas utilizando-se esses colaterais como garantia e com taxas de juros mais acessíveis com o novo risco apresentado.

Estas operações podem ser contratadas junto aos bancos de diversas formas e normalmente se caracterizam por operações de Conta Garantida. Entendemos que a melhor alternativa seria a venda dos fluxos futuros de contratos de prestação de serviços, de forma parcial ou total, para bancos comerciais ou fundos de investimentos em direitos creditórios (FIDC) dadas as características fiscais da operação. A antecipação destes contratos é viabilizada uma vez que os contratos de prestação de serviços irão gerar um fluxo financeiro constante e com razoável grau de certeza de execução, serão as receitas futuras da escola. Como alternativa, a escola pode negociar contratos de capital de

giro parcelados. Porém este tipo de operação tem característica de operação financeira e incidência de IOF, o que encarece as operações, sendo o ideal estruturar operações de venda de ativos e/ou contratos a performar, que tem ganhos fiscais mais interessantes para a gestão financeira.

Considerando a vida útil de cada contrato de 12 meses quando a operação for efetuada, o saldo restante para a prestação completa do serviço poderá compor garantias em excesso ao limite estabelecido pela instituição financeira. E é bom que assim o seja, pois reduz ainda mais o risco e melhora a característica da carteira de contratos. Como o processo de matrícula inicia-se em setembro de cada ano, a escola terá um período de 2 a 3 meses para organizar a troca de garantias para manter a linha de crédito de concedida ou poderá optar pela sua liquidação no final do ano.

A escola deve manter uma carteira sempre atualizada de contratos de forma que seus limites de crédito funcionem como linhas do tipo “rotativas” que sejam anualmente renovadas e onde as garantias possam ser substituídas por um novo conjunto de contratos. Assim, esse mecanismo pode se tornar a forma adequada para a escola se socorrer quando precisar cobrir furos de caixa.

### **Relatórios e controles financeiros**

O nível de controle estabelecido pela gestão financeira estará diretamente associado ao custo das operações financeiras a que a escola for submetida. Quanto maior o nível de controle existente, menores as taxas de juros praticadas com bancos, pois este nível de controle atua diretamente na redução da assimetria da informação sobre o negócio. O objetivo da gestão financeira de cada escola é promover informações suficientes para que os bancos e agentes financeiros vejam o risco de forma controlada, para que assim, possam precificar adequadamente as operações.

O conhecimento do histórico de atraso e inadimplência mostra-se vital para que a escola possa negociar com segurança e objetividade taxas de juros que sejam compatíveis com o risco de seu negócio. Ao contrário de como bancos e outros agentes costumam classificar escolas, que por não terem proteção contratual clara possuem risco eminente de fechamento, o que implica taxas de juros fora da realidade empresarial do setor educacional.

Assim, é fundamental para a escola manter controles acurados de inadimplência ao longo dos anos e que essa informação seja detalhada e todos os procedimentos de controle e cobrança sejam executados de forma disciplinada, pois dará segurança aos agentes externos.

Definir procedimentos operacionais padronizados (POP) que sejam rigorosos para dar segurança à escola e minimizar o seu risco de prestação de serviços é fundamental para o equilíbrio do negócio, bem como executar as ações de cobrança previstas legalmente: informação eletrônica sobre valores em aberto (definir quantos avisos dentro do prazo de 90 dias), a inscrição em serviços de proteção ao crédito e, caso necessário, as medidas de execução dos contratos são fundamentais para manter o rigor e a forma respeitosa que deve existir entre famílias e instituição educacional.

### **Constituição do excesso de garantias**

Como podemos observar nos comportamentos de pagamentos das famílias que são atendidas por escolas, o percentual de pagamentos em atraso é crescente durante o ano atingindo o pico nos meses de junho e julho, porém, historicamente, observa-se que no decorrer do segundo semestre estes atrasos são reduzidos em função de menor número de compromissos familiares e da confirmação da reserva de matrículas para o ano seguinte, quando atrasos precisam ser ajustados.

O processo de rematrícula traz fluxos que visam suprir as necessidades de caixa para pagamento de compromissos pontuais, mas recorrentes, como PLR (participação de lucros e resultados) e as duas parcelas de décimo terceiro salário. Assim, os valores de atrasos e inadimplência que são recuperados nos últimos meses do ano acabam gerando um excesso de caixa, e é este excesso que deve ser deslocado/antecipado para os meses do primeiro semestre onde há necessidade, de forma que as operações de cobertura de fluxo de caixa possam ser mais curtas (6 meses) caso o número de alunos tenha passado o ponto de equilíbrio da escola em análise.

A utilização do total da carteira de contratos como colateral fará com que o risco da operação seja visto como mais baixo, de forma inversamente proporcional ao excesso das garantias alocadas na operação.

### **Surgimento de startups de crédito - Fintechs e Edtechs**

A diferença de foco na gestão financeira escolar tem sido observada por empresários que entendem como uma oportunidade de negócios para oferecer serviços administrativos e financeiros para completar esta lacuna deixada pelos donos de escolas.

Temos observado o surgimento de empresas utilizando a tecnologia como fator transformador da gestão escolar atuando em áreas comerciais, administrativas e financeiras com serviços mais eficientes e de forma concentrada, atendendo diversas escolas simultaneamente de forma padronizada, as chamadas FinTechs e EdTechs.

O setor pode ser atendido por empresas que tenham estas capacidades de desenvolvimento de soluções que busquem especialização para oferta de serviços de alto valor agregado e que foquem na solução de problemas existentes onde possam agregar valor para às escolas em todo o país. Algumas startups têm feito este movimento buscando oferecer serviços à alunos do ensino superior, mapeando as ofertas de cursos existentes, oferecendo serviços de financiamento estudantil aos alunos e assumindo o risco de crédito destes tomadores.

De acordo com o Mapeamento Edtech realizado pela Associação Brasileira de Startups em parceria com o Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB), existem atualmente 449 Edtechs brasileiras. E os dados indicam ainda que esse é um mercado em plena expansão.

Embora o mesmo levantamento mostre que 70,6% delas atue no ensino básico, há Edtechs voltadas para todos os níveis de ensino. É possível ainda encontrar startups focadas no ensino técnico e em educação corporativa. Entre as diversas startups de sucesso e relevância existem poucas focadas em soluções financeiras sendo a Quero Educação, a Isaac e Educabank exemplos de casos de sucesso no setor.

### **Quero Educação**

Reconhecida pelo Fórum Econômico Mundial em 2018 como uma das 50 startups com mais impacto na América Latina, a Quero Educação já ajudou milhões de brasileiros a comparar faculdades, cursos e escolas e a pagar o menor preço pelos seus estudos. E tudo por meio de serviços 100% digitais.

Fundada em 2012, a Edtechs conecta alunos a instituições de ensino por meio de ferramentas como Quero Pago e Quero Bolsa, esse último um marketplace que ajuda os estudantes a encontrar um curso que caiba no seu orçamento. A plataforma já tem mais de 500 mil alunos matriculados e mais de 195 mil faculdades e escolas cadastradas.

O serviço complementa a estratégia comercial das escolas ao oferecer bolsas de ensino parciais aos alunos que transitam em seu site em busca de descontos, ao indicar alunos que estejam fora do escopo inicial da escola este serviço complementar trás alunos que tem aderência ao perfil da escola numa condição de preços ligeiramente diferenciada, que de forma marginal completa a turma já formada, melhorando a lotação das turmas e enchendo as salas de aula existentes com baixo comprometimento de recursos e comissões que são pagas somente em caso de sucesso.

## **Isaac**

A Fintechs Isaac se apresenta como a maior plataforma de serviços financeiros feita para escolas de educação básica. O Isaac oferece facilidade em gestão financeira através da oferta de serviços de cobrança: desde a emissão, registro e liquidação de boletos garantindo às escolas o recebimento de todos os contratos de serviços assinados entre escolas e famílias na data de vencimento dos títulos mediante um desconto que varia entre 5 e 8% sobre os recebimentos, onde ela assume o risco da inadimplência das famílias desonerando as escolas deste serviço e da estrutura administrativa e financeira. Ao garantir o pagamento das mensalidades à escola assume o serviço de cobrança e tem o potencial de ganhos em sua operação na redução das taxas de atrasos e inadimplência sobre os contratos adquiridos das escolas, trata-se de uma compra de recebível sem recurso contra a escola.

Ao estruturar a cobrança em larga escala e com alta produtividade pode gerar ganhos ao produzir ganhos financeiros na recuperação dos valores em aberto que são cobrados diretamente dos pais, sem interferência das escolas retendo para si os juros, multa e valores recebidos por sua estrutura.

A empresa não tem estruturado em maio de 2022 um serviço de crédito para escolas, e tem atuado na garantia de recebimentos mensais, com excelente percepção de serviço pelas escolas de menor porte, onde tem grande penetração no segmento da educação básica.

## **Educbank**

A empresa fundada em 2020, o Educbank é uma plataforma financeira que banca as mensalidades não pagas e cuida da gestão da escola. Diferente de um empréstimo ou seguro, a fintech assume o risco da inadimplência. Ela oferece o capital e em troca cobra uma taxa sobre o valor da mensalidade, atuando com os créditos performados.

Em 2021, a empresa lançou uma ferramenta gratuita para ajudar donos e gestores de escolas a entender quanto a inadimplência afeta a saúde financeira da instituição. A calculadora de inadimplência escolar aponta os custos totais e os percentuais incorridos em função da inadimplência. A fintech voltada a serviços de antecipação de recebíveis para escolas de educação básica, acabou de captar uma rodada série A de R\$ 200 milhões em julho de 2022, em um negócio liderado pela Vasta Educação, e acompanhado pelo fundo Marrakech Capital, que já tinha aportado anteriormente na startup.

Sob os termos do acordo, a Vasta vai injetar R\$ 158 milhões no Educbank por uma participação de 47,4%. O investimento será pago em parcelas em dinheiro, totalizando R\$ 88 milhões, de acordo com o crescimento de estudantes atendidos pela fintech, além de outras condições estipuladas pelo investidor, e mediante a capitalização decorrente da venda de ativos intangíveis pela Somos Sistemas de Ensino, subsidiária da Vasta, estimados em R\$ 70 milhões. A Vasta ainda terá o direito de ocupar duas das seis cadeiras do conselho de administração do Educbank.

O plano com o aporte é expandir sua operação no país, com uma expectativa de transacionar mais de R\$ 1 bilhão em pagamentos escolares até 2023. “O aporte permitirá o desenvolvimento de suas tecnologias e suportará o crescimento exponencial que a companhia atualmente vivêcia”, destacou a fintech.

### **Oportunidade no mercado para crédito estruturado**

Existe no mercado uma oportunidade para a oferta de linhas de crédito para escolas de educação básica que atualmente não contam com produtos ou serviços estruturados de bancos comerciais que enquadram escolas como empresas de pequeno e médio porte e não dão atenção para os fluxos de recebíveis existentes no setor, que são muito maiores que os fluxos existentes na educação superior que atraiu mais atenção do mercado nos últimos anos.

O mercado de educação básica nas escolas privadas movimenta cerca de R\$ 60 bilhões anualmente e tem nos atrasos e inadimplência um problema sério que afeta diretamente o fluxo de caixa das escolas. Se considerarmos o percentual descrito nos estudos efetuados neste trabalho, a necessidade de capital de giro é em torno de 8,75% da receita bruta anual, o que gera um potencial de recursos, que pode ser suprido com crédito de curto prazo, em torno de R\$ 5 bilhões.

Se considerarmos que em condições de baixo risco de inadimplência e um bom grau de ocupação as escolas podem ter uma geração de caixa – EBITDA entre 15% e 25% de sua receita líquida, uma boa parte de suas necessidades de investimentos de curto prazo são financiados por esta geração de caixa. Os investimentos anuais em manutenção da infraestrutura escolar consomem cerca de 3% a 5% da receita bruta anual ou de R\$ 1,5 a R\$ 3 bilhões, e investimentos em expansão e ampliação de espaços podem representar valores equivalentes a 50% da receita bruta anual da escola, com retorno esperado acima de 5 anos.

Como as taxas de ocupação flutuam e, atualmente encontram-se em índices abaixo do desejado, a demanda por novos investimentos e capital de giro podem ser atendidos por linhas de crédito oferecidas por bancos e fintechs tendo como garantias os fluxos de recebíveis futuros da escola. Neste cenário temos um potencial de bilhões de reais para financiamento do setor, o que torna o segmento muito atrativo, e ainda pouco explorado por agentes financeiros, o que atrasa os investimentos em projetos de expansão, que aguardam melhores condições para investimento e expansão de suas atividades operacionais.

### **Como estruturar a gestão de capital de giro considerando o fluxo das carteiras de contratos**

Considerando os pontos citados neste trabalho elencamos os itens principais a serem considerados pela gestão financeira para implantação de um método eficiente de gestão do fluxo de caixa:

- 1) Contratos de serviços;
- 2) Gestão de recebíveis e registro de forma antecipada;
- 3) Redução da assimetria de informações através de controles financeiros precisos;
- 4) Escolha do melhor parceiro financeiro;
- 5) Como gerir linhas de crédito e financiamento

## **Contrato de Serviços**

A escola deve implementar a diversificação de prazos em seus contratos de prestação de serviços dando alternativas ao contrato de 12 meses em vigor atualmente, oferecendo contratos mais longos para o segmento onde o aluno estará matriculado nos próximos 5, 4 e 3 anos de cada segmento educacional. Isso pode levar a escola a deter uma carteira de contratos mais longa.

Do ponto de vista financeiro isso poderá favorecer a negociação de antecipação de recebíveis, pois se ficar demonstrada a opção de permanência das famílias clientes da escola por um tempo maior que um ano, haverá uma sinalização positiva de qualidade de serviços e baixo risco de troca de escola.

## **Gestão de recebíveis e registro de antecipado**

A dinâmica para digitalização e assinatura dos contratos de prestação de serviços e o decorrente registro dos boletos de cobrança de forma antecipada para todo o ano, cria uma sinalização para o agente financeiro escolhido de que não haverá troca de parceiro durante o ano, minimizando o risco financeiro da carteira de contratos, melhorando a relação de parceria, o que cria condições de negociação comercial para redução de taxa de juros ou descontos nos recebíveis e é altamente recomendada para que se atinjam os objetivos da gestão financeira.

## **Redução da assimetria de informações através de controles financeiros precisos**

As adequação nos processos operacionais e financeiros reforçam a qualidade dos recebíveis administrados pela escola e a organização dos controles financeiros como balanço patrimonial, demonstração de resultados do exercício (DRE), controle de inadimplência e o fluxo de caixa bem organizados e com alto grau de acuracidade irão possibilitar a redução de assimetria de informações e reduzirão a percepção do risco do negócio entre escola e agentes financeiros e devem ser utilizados sempre que possível nas negociações com estes agentes.

## **Escolha do melhor parceiro financeiro**

A opção do registro total e antecipado dos boletos pode ser feito quando a escola tiver definido qual será o parceiro financeiro a ser o portador da carteira de recebíveis e de prestação de serviços após uma avaliação das condições comerciais, podendo ser um banco comercial ou uma fintech atuando em conjunto com um fundo de investimentos em direitos creditórios (FIDC), que possibilite dar liquidez necessária à carteira de recebíveis.

## **Como gerir linhas de crédito e financiamento**

Com todas as condições descritas sendo cumpridas isso possibilitará aos gestores financeiros uma contribuição significativa e importante para o projeto educacional e pedagógico da escola, pois criará uma relação forte e de longo prazo com famílias e parceiros financeiros, reduzirá gastos com despesas financeiras e com juros possibilitando a criação de linhas de crédito de curto e médio prazos lastreadas pelo fluxo das carteiras de recebíveis o que poderá criar uma possibilidade de viabilizar um maior nível de investimento das escolas antecipando parte de seus lucros futuros e investindo na continuidade e expansão de seu projeto, que deve ser o objetivo de toda instituição educacional.

## O caso do Colégio Pentágono de Santo André.

A gestão de fluxo de caixa de escolas particulares tem suas peculiaridades e enorme desafios, sendo o maior deles equacionar os compromissos a pagar, para garantir a execução de seus serviços, com os problemas recorrentes de atrasos de pagamentos e inadimplência que são características marcantes do setor e aumentam em momentos de estresse econômico, com falta de perspectivas econômicas que afetam o orçamento das famílias.

Para a comprovação das práticas descritas neste projeto seria necessária uma oportunidade de aplicação em uma escola de educação básica privada que buscasse implementar ajustes na gestão financeira e que necessitasse de uma melhor estrutura para gestão do fluxo de caixa.

O Colégio Pentágono de Santo André é uma instituição que completou 60 anos de vida em 2020 e passou por 3 gerações desde o fundador da escola iniciar suas atividades em 1960, segue abaixo um breve histórico do colégio desde sua fundação:

A história do **Pentágono** surge da evolução da Escola de Química Industrial do ABC, fundada em 1960. O nome Pentágono foi escolhido devido ao objetivo da instituição: atender as cinco cidades da região, **Santo André, São Caetano, São Bernardo, Mauá e Ribeirão Pires**. No ano 2.000, foi fundada a Faculdade Octógono – FOCO – com os cursos de Administração de Empresas com foco em Empreendedorismo e Administração de empresas com foco em gestão de Marketing, além do curso de Turismo.

Em 2005, o Colégio Técnico passou a ser denominado Centro de Educação Tecnológica Pentágono e posteriormente Faculdade de Tecnologia Pentágono, oferecendo os cursos de Mecatrônica Industrial, Processos Químicos e Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Atualmente, as unidades Centro e Parque do Pentágono recebem mais de 3.000 estudantes, oferecendo educação completa desde o ciclo da Educação Infantil, passando pelos ciclos Ensino Fundamental e Ensino Médio (Acadêmico e Técnico) até Cursos Técnicos Profissionalizantes, desde sempre reconhecidos pelas empresas da região por sua qualidade educacional.

Os Cursos de Graduação são oferecidos pela FAPEN – Faculdade Pentágono, que pelo segundo ano consecutivo figura entre as cinco melhores faculdades do ABC – 5<sup>a</sup>. Melhor em 2015 e 4<sup>a</sup> melhor em 2016, de acordo com o índice IGC – MEC. Em nossas unidades, estudantes se transformam em profissionais capacitados e preparados para o mercado de trabalho, prontos para atender à demanda das empresas sediadas na Cidade de Santo André e demais cidades da região (que abrigam importantes indústrias automobilísticas, grandes empresas de telecomunicações, informática, comunicação e serviços, além do polo petroquímico) ou ir mais longe, em busca de novos desafios. Com mais de cinquenta anos de experiência no setor da Educação, O Pentágono é conhecido por essência inovadora que, aliada à sua tradição, o transformou em uma das Instituições de Ensino mais sólidas e respeitadas da região do ABC.

A mudança na gestão financeira foi iniciada com a chegada à direção de um dos netos do fundador do colégio, o que demandou das famílias mantenedoras a contratação de uma assessoria especializada para dar suporte ao processo de modernização da gestão financeira. Foram identificadas algumas oportunidades de melhoria e aplicadas através de iniciativas de modernização da gestão, incluindo a implantação de processo orçamentário, integração com o sistema de gestão SEI (ERP), revisão dos processos de cobrança visando redução de inadimplência e maior eficiência da equipe financeira entre outras iniciativas de gestão de tesouraria que pudessem gerar economias e a redução da percepção do risco de crédito, dada a necessidade de contratação de operações de capital de giro para cobertura de atrasos e inadimplência, que são características do setor.

O Colégio Pentágono tinha recém-contratado, em janeiro de 2019, uma operação de capital de giro com o banco Santander com as seguintes características:

<b>Montante</b>	R\$ 1.255.199,77
<b>Seguro</b>	COM seguro garantia e incluindo IOF
<b>Prazo</b>	48 meses
<b>Taxa de juros (CET)</b>	1,55% a.m. e 20,63% a.a.
<b>Prêmio de Seguro</b>	R\$ 43.750,00
<b>Garantia</b>	Imóvel comercial com valor de mercado de R\$ 3 milhões, avaliado em R\$ 1,5 milhões

Foi sugerida e aprovada pela direção financeira do colégio a cotação de uma operação de captação junto ao Banco Itaú dentro do conceito de utilização dos recebíveis como garantias da operação. O pedido de cotação ao Banco Itaú considerou a seguinte negociação: registro antecipado de todos os contratos em vigor e seus recebíveis decorrentes com o objetivo de dar visibilidade do fluxo de entradas e o compromisso de manter uma única instituição bancária como parceira do Colégio Pentágono. Esta sinalização, como descrito no projeto, teve por objetivo reduzir a assimetria de informações dando visibilidade do fluxo futuro de entradas previsto nos contratos. Este processo não é usual nas escolas, que enviam para registro somente os títulos de 1 a 2 meses seguintes e não sinalizam qual será o fluxo de entradas futuras para o ano por completo.

Por definição legal os contratos não performados não podem ser contabilizados no balanço das instituições de ensino, por não representarem direitos até a prestação dos serviços formalizados com a emissão de nota fiscal de serviços, todavia, apresentamos argumentos neste projeto que a escola não tem a opção de não prestar o serviço contratado, a menos que por motivos de força maior feche as portas, mas encontramos pouquíssimas ocorrências no país e também no estado de São Paulo como demonstrado com base nas pesquisas junto ao INEP/MEC.

Desta forma, fazer o registro antecipado dos boletos no banco escolhido pela instituição foi a melhor forma de reduzir a assimetria informacional e com isso a incerteza quanto ao recebimento do fluxo de recebíveis do conjunto de contratos da escola, trazendo o banco escolhido para se tornar o parceiro neste desafio de receber os valores dos serviços que serão performados no decorrer do ano da melhor maneira e com a maior eficiência possível. Do ponto de vista contratual e da gestão financeira não há impeditivos para o registro antecipado dos títulos na rede bancária, como também não há previsão de cobrança de tarifas de registro pelos bancos antes da liquidação ou baixa dos boletos, de forma que este registro se torna uma importante forma de sinalização e composição de garantias para que o banco possa ter visibilidade dos fluxos futuros.

Assim, houve uma mudança conceitual na gestão financeira da escola e a criação de uma parceria onde ambos tiveram como objetivo aumentar o índice de recebimentos por via dos boletos de cobrança, o que facilita a operação de ambos banco e escola, criando um ciclo virtuoso de melhoria do índice de liquidez.

A cotação realizada pelo Banco Itaú teve a seguinte condição:

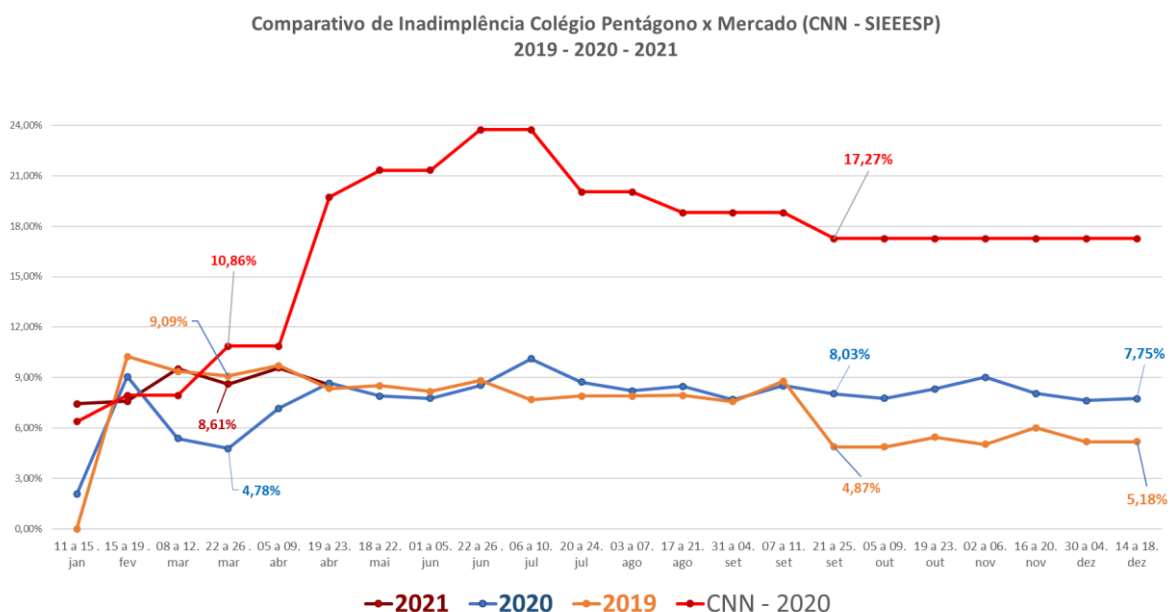
<b>Montante</b>	R\$ 1.531.640,03
<b>Seguro</b>	SEM seguro garantia, incluindo IOF
<b>Prazo</b>	48 meses
<b>Taxa de juros (CET)</b>	0,98% a.m. e 12,42% a.a.
<b>Prêmio de Seguro</b>	ZERO
<b>Garantia</b>	Fluxo de boletos de todo o ano corrente, registrados com antecipação

A operação de capital de giro junto ao Itaú foi aprovada com o objetivo de liquidar a operação com o banco Santander e liberar o saldo extra dos recursos para o caixa. Esta nova negociação e a troca da operação de capital de giro gerou uma série de economias e benefícios para o Colégio Pentágono: foi possível reduzir o custo da tarifa de registro dos boletos de R\$ 2,50 para R\$ 1,90 – gerando uma economia anual equivalente a R\$ 18 mil, devido ao maior volume de títulos negociados e registrados com antecedência. Também foi possível incluir o processamento da folha de pagamento dos funcionários no mesmo banco isentando todos os colaboradores das tarifas bancárias pessoais por período de 18 meses, prorrogáveis. O seguro garantia da operação contratada junto ao Santander foi cancelado gerando reembolso para o caixa do Colégio de R\$ 38 mil e o imóvel dado em garantia da operação foi liberado da alienação com a liquidação da operação.

No decorrer do ano de 2020 o Colégio Pentágono seguiu com a estratégia de registro antecipado de seu fluxo de recebíveis junto ao Banco Itaú, amortizando as parcelas previstas contratualmente e dando visibilidade de sua carteira financeira de contratos de forma clara e teve acesso a outras linhas de crédito sem garantias reais no valor total de R\$ 1,7 milhões e pode contar com o apoio do banco durante o período mais agudo da crise sanitária da COVID 19.

No decorrer do período o índice de inadimplência do Colégio Pentágono teve um comportamento muito próximo ao seu histórico antes da crise, o que demonstrou que houve acerto nas medidas de gestão financeira e de fluxo de caixa, priorizando a saúde financeira da escola. As medidas que envolveram tanto a área pedagógica quanto financeira e foram detalhadamente descritas em um artigo científico publicado em agosto de 2020 pelo professor Carlos Rivera, em parceria com o professor Roberto Lobo e Silva Filho, intitulado “Desafios e Soluções para uma Instituição de Ensino na Crise da COVID -19” que foi publicado na ABMES – Associação Brasileira das Mantenedoras do Ensino Superior e também disponibilizado pela revista Research Gate da Alemanha

Como forma de compararmos os efeitos da inadimplência verificada no Colégio Pentágono com as demais escolas particulares, utilizamos dados de inadimplência acumulada no ano no Colégio Pentágono e comparamos com dados divulgados em reportagem do Programa Expresso CNN em 26 de outubro de 2020 – ver link nas referências, com levantamento da inadimplência no setor fornecido pelo SIEESP, que são comparados abaixo.



Houve uma redução em 2019 imediatamente após o início do projeto de gestão financeira, e várias ações foram implementadas como acompanhamento orçamentário, reforço nos times de cobrança interno e externo com a contratação de um novo escritório de advocacia para casos anteriores a 2018, a troca de banco responsável pela emissão de boletos e as operações de registro antecipado de boletos foram fatos positivos que somados a outros ajudaram na redução dos índices no final do para o patamar de 5,18%.

No início de 2020 a perspectiva se mostrava melhor que o início de 2019, mas com o advento da crise sanitária houve um ligeiro aumento, voltando ao patamar de 2019 e encerrando o ano de 2020 acima de 2019 com o índice de 7,75%, especialmente devido ao baixo índice de rematricula dos segmentos Infantil e Médio/Técnico que tiveram problemas com evasão de alunos devido as aulas à distância e as incertezas econômicas, porém a inadimplência se mostrou um problema crítico que afetou o país como um todo e teve impacto direto nos índices de inadimplência de forma mais aguda em outras escolas como pode ser observado nos índices divulgados pela rede CNN em reportagem do Expresso CNN do dia 26 de outubro de 2020, com dados coletados pelo SIEEESP – ver referências.

Desta forma, entendemos que os objetivos iniciais de sinalização, redução de assimetria informacional e seleção adversa foram tratados de forma adequada e redefiniram a percepção de riscos que o banco Itaú tinha sobre o Colégio Pentágono possibilitando melhores condições de contratação da operação financeira de capital de giro, a isso somou-se a série de iniciativas que promoveu maior transparência e clareza da situação financeira da empresa.

A forma estruturada e organizada das demonstrações e informações financeiras, a implantação de medidas de gestão sugeridas neste trabalho também colaborou para uma melhoria visível na gestão do fluxo de caixa e do capital de giro do Colégio Pentágono.

## Conclusão

A avaliação destas ações e a adoção de um novo método de trabalho e das medidas apresentadas neste trabalho de pesquisa poderá ajudar os gestores das escolas particulares de educação básica a definir uma nova metodologia de gestão financeira mais eficiente e eficaz, que de forma prática e rápida ajudará a melhorar resultados financeiros.

Esta melhora poderá reduzir os custos das operações de crédito contribuindo para neutralizar o impacto negativo dos juros e despesas financeiras na demonstração de resultados, mantendo os pagamentos de fornecedores e colaboradores em dia, reduzindo as despesas nas operações de crédito e de capital de giro, que hoje retiram recursos que deveriam ser destinados a melhoria da operação escolar.

Os processos administrativos e financeiros adotados pelas escolas devem focar na melhoria da qualidade dos contratos firmados, na redução da assimetria informacional e do risco de execução dos serviços educacionais. O mecanismo proposto para financiamento de capital de giro por meio de antecipação de recebíveis pode ajudar a criar uma visão mais objetiva sobre como a gestão financeira pode contribuir para a sobrevivência e perpetuidade do negócio.

A incorporação de técnicas de gestão, a começar pelo planejamento com a busca do ponto de equilíbrio econômico-financeiro antes do início das aulas, e por conseguinte a utilização de medidas que permitam a redução do risco de execução dos serviços educacionais, irão ajudar a melhorar a gestão do fluxo de caixa e devem ser os objetivos centrais dos gestores pedagógicos e administrativos-financeiros.

Dada a premência da implantação destes processos, podemos contemplar a revisão de outros paradigmas importantes para o sucesso de toda transformação que tem impactos na forma de relacionamento entre as partes. Como exemplo, destacamos a importância de discutir o aumento do prazo contratual e de permanência dos alunos na escola para contemplar a possibilidade de utilização destes contratos como garantia e colateral de operações de crédito e assim, proporcionar um aumento de liquidez em função de uma nova sistemática de gestão financeira. Os contratos atuais de prestação de serviços com 12 (doze) meses de prazo tem prazo muito curto para um ciclo educacional de 12 a 15 anos e a revisão anual destes contratos gera um estresse desnecessário na escola e não corresponde às expectativas das famílias que tomam a decisão de matrícula dos filhos pensando sempre no longo prazo. É uma das decisões mais importantes das famílias.

A utilização da carteira de contratos na composição das garantias de operações de crédito para capital de giro é uma alternativa viável e que atualmente é subutilizado. As escolas dificilmente usam esses ativos devido ao fato de bancos comerciais não valorizarem esses ativos e dar maior relevância à carteira de contratos a serem performados pode ajudar a tornar a principal garantia a ser oferecida aos bancos na composição de colaterais das operações de crédito de capital de giro, em detrimento de garantias reais. As garantias reais podem e devem ser utilizadas pelos mantenedores em operações de prazo mais longo e valores mais elevados, como investimentos na expansão das instalações.

Estas mudanças têm potencial de gerar uma nova forma de operação do negócio, com economia de recursos que poderão ser suficientes para cobrir as necessidades de caixa no decorrer do ano letivo, reduzindo os custos das operações financeiras de antecipação de recebíveis, entre outros benefícios de curto prazo.

Além disso, a redução da assimetria informacional em relação ao risco do negócio poderá atrair empresas interessadas em criar especialização para automação de processos e melhores práticas e

que sejam capazes de atrair investidores dispostos a financiar o setor, como tem sido o papel de Fintechs e Edtechs que buscam utilizar a tecnologia um facilitador de processos e que seja capaz de dar possibilidade de ganhos de escala ao permitir melhorar a oferta de crédito, reduzir juros e despesas financeiras através da securitização e uso de outros instrumentos financeiros que reduzam o custo efetivo das operações contratadas pelas escolas, com serviços de nicho e grande customização.

A contribuição deste trabalho é dar visibilidade para a gestão financeira de novas alternativas e sua adoção poderá ajudar as escolas para que otimizem a operação, melhorando a gestão do fluxo de caixa e permitindo que reduzam suas despesas financeiras, possibilitando que os recursos provenientes das economias obtidas possam ser adicionados de volta ao negócio principal. Eles poderão ser utilizados na melhoria dos serviços educacionais, na melhoria da infraestrutura das escolas com uma visão de longo prazo, que é uma das principais características do setor de educação.

Como sugestão para novas pesquisas e futuros estudos que visem beneficiar o ambiente onde escolas estão inseridas é importante avaliar a possibilidade de criação de instrumentos de financiamentos de longo prazo para escolas, considerando seu histórico de performance de serviços, de formação de alunos e professores, considerando as notas destes alunos nos cursos de ensino técnico e superior, de forma que esta contribuição social possa ser redirecionada para as instituições em forma de acesso à fontes de financiamentos mais baratas e condizentes com o risco da operação.

Os recursos destinados a investimentos de longo prazo precisam ser conciliados com a geração de receitas de longo prazo. As instituições de fomento, bancos comerciais e fintechs podem utilizar a carteira de contratos e recebíveis futuros como forma de garantir empréstimos de longo prazo, com condições semelhantes de setores estratégicos que tem investimento de produção, empregos e formação de capital social.

São pontos possíveis de serem criados e irão favorecer a melhoria da formação dos alunos de nosso país, de maior bem-estar e estabilidade aos funcionários e professores envolvidos nos processo formativos e mais competitividade ao país no longo prazo. Uma contribuição a um setor que é pouco considerado na pauta estratégica de nossa nação.

## Referências bibliográficas

ANUARIO BRASILEIRO DA EDUCAÇÃO BÁSICA 2021 – Editora Moderna

ASSAF, A., N. (2010). *Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro*. São Paulo: Atlas.

Banco Central do Brasil, *CIRCULAR Nº 3.956, DE 1º DE AGOSTO DE 2019. Altera a Circular nº 3.598, de 6 de junho de 2012, que institui o boleto de pagamento e suas espécies e dispõe sobre a sua emissão e apresentação e sobre a sistemática de liquidação das transferências de fundos a elas associadas*. Otávio Ribeiro Damaso

FELTRIM, Luiz Edson, VENTURA, Elvira Cruvinel F. DODL. Alessandra von Borowski: *Perspectivas e desafios para inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes atores*. Banco Central do Brasil. Brasília, 2009 pag. 56.

FREZATTI, Fábio. *Gestão do Fluxo de Caixa: Perspectivas Estratégica e Tática, 2ª edição*. Grupo GEN, 09/2014.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira. 10. ed.* São Paulo: Harbra, 2004. Princípios de administração financeira. São Paulo: Harbra, 1997.

MILGROM, P., Roberts. J. *Economics, organization and management* Prentice Hall, 1992

PREVE, L. A.; SARRIA-ALLENDE, V. *Working Capital Management*. New York: Oxford University Press, Inc., 2010.

REEVES, Martin; HAANAES, Knut, SINHA, Janmejaya. *Sua Estratégia Precisa de uma Estratégia: Como Elegar e Colocar em Prática a Melhor Abordagem*. São Paulo: DVS Editora, 2015.

STIGLITZ, J.E. e WEISS, A. 1981. *Credit rationing in markets with imperfect information*. American Economic Review. No. 71, June. 393-410

SANTOS, C. A.: *Assimetria de informações e racionamento da oferta de crédito. Em: Sistema Financeiro e as Micro e Pequenas Empresas. Diagnósticos e Perspectivas*. Santos, C. A. (org.), 2. ed. – Brasília: Sebrae, pag.61-64, 2004.

SANTOS, C. A.: *Garantias de Crédito. Problemas que afetam o crédito para as MPE em todo o mundo*. Revista Rumos, Edição Especial. Rio de Janeiro. ABDE, 2006.

SANTOS, Carlos Alberto, COSINERGIA, Fortalecimento do Sistema Nacional de Fomento, *Mecanismos de Mitigação de Risco para promover o acesso das PMES ao crédito produtivo*, Estudo encomendado pela Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)

SILVA, José Pereira da. *Análise Financeira das Empresas, 13ª edição Revista e Ampliada*. São Paulo, SP: CENGAGE Learning, 2017.

SILVA, Edson C da. *Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas, 10ª edição*. Grupo GEN, 02/2018.

**Artigos:**

COSTA, Fábio Luciano Oliveira. *Novas estratégias de gestão corporativa no ensino superior privado com fins lucrativos no Brasil*. Revista HISTEDBR On-line, 2019

DUARTE SILVA, Taís; MIRANDA, Gilberto José. *Os indicadores relativos à Gestão do Capital de Giro antes e depois da adoção dos Padrões Internacionais de Contabilidade no Brasil*. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, vol. 10, núm. 3, julio-septiembre, 2016, pp. 258-271 Academia Brasileira de Ciências Contábeis, Brasília, Brasil

PICCOLI, Roberto; DA SILVA Marcio; TARCISIO, Pedro. *Análise do nível de educação em gestão financeira dos funcionários de uma instituição de ensino superior*. Revista Economia & Gestão. oct-dez 2015, Vol. 15 Issue 41, p112-134. 23p.

RIVERA, Carlos e SILVA FILHO, Roberto Lobo. “Desafios e Soluções para uma Instituição de Ensino na Crise da Covid-19”, Revista ABMES – Associação Brasileira dos Mantenedores do Ensino Superior em 27 de agosto 2020.

*10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas*, 13/outubro/2008  
SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo Observatório das MPEs

TAKEUTI, Carina. *Os Efeitos da Gestão Escolar com Autonomia Financeira*. Carina Takeuti – 2014 52 f.

**Sites:**

Banco Central do Brasil

<https://www.bcb.gov.br/estatisticas/txjuros> em 11 de maio de 2021

Edtechs brasileiras: as 10 startups da nova era da educação

<https://www.iugu.com/blog/edtechs-brasileiras>, em 24 de maio de 2021

Educação entra no radar de investidores

<https://noomis.febraban.org.br/noomisblog/educacao-entra-no-radar-de-investidores> , em 24 de maio de 2021

Educbank levanta série A de R\$ 200 mi para expandir operação

<https://startups.com.br/noticias/educbank-levanta-serie-a-de-r-200-mi-para-expandir-operacao/>, em 19 de julho 2022.

Folha de São Paulo, *caderno Cotidiano*, Último texto do educador. *O último fragmento de Freire: São Paulo*, 1997

<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1997/5/11/cotidiano/6.html>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em

<http://www.ibge.gov.br>, em 25 de abril de 2020

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Disponível em

<http://www.inep.gov.br>, em 10 de junho de 2022

*Microdados do Censo Escolar*

<https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-escolar>

Consulta em 10 de junho de 2022

Observatório do PNE. Disponível em

<http://www.observatoriodopne.org.br>, em 25 de abril de 2020

Instituto de Defesa do Consumidor (IDEC). Disponível em <https://idec.org.br/>, em 25 de abril de 2020

Plano Diretor Estratégico – PDE (Lei nº 16.050, de 31 de julho de 2014) no período de 2014 a 2021

<https://planodiretorsp.prefeitura.sp.gov.br/monitoramento/>

Reportagem no Programa Expresso CNN, publicada em 26 de outubro de 2020 com dados SIEEESP

<https://www.youtube.com/watch?v=YOADkO5s3IA> aos 29 minutos

Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de São Paulo (SIEEESP). Disponível em

<http://www.sieesp.org.br>, em 25 de abril de 2020

The Boston Consulting Group. *The History of Strategy (Gráfico)*. EUA, 2015. Disponível em:

<https://www.bcg.com/en-br>, em 24 de maio de 2021

Todos Pela Educação. Disponível em

<http://www.todospelaeducacao.org.br>, em 25 de abril de 2020

## Anexos: Dados estatísticos INEP – BRASIL

1.

Alunos Matriculados - 2021			
	Todas as redes	Rede Pública	Rede Privada
<b>Educação Básica</b>	<b>46.668.401</b>	<b>38.532.056</b>	<b>8.136.345</b>
	100,0%	82,6%	17,4%
Educação Infantil	8.319.399	6.403.866	1.915.533
Ensino Fundamental	26.515.601	22.101.075	4.414.526
Ensino Médio	7.770.557	6.835.399	935.158
Educação Profissional	1.892.458	1.179.132	713.326
Educação de Jovens e Adultos	2.962.322	2.779.642	182.680
Classes especiais e Escolas especializadas	156.077	39.048	117.029
<b>Educação Superior (1)</b>	<b>8.680.354</b>	<b>1.956.352</b>	<b>6.724.002</b>
<b>Total Geral</b>	<b>55.348.755</b>	<b>40.488.408</b>	<b>14.860.347</b>

<b>Educação Básica</b>	<b>84,3%</b>	<b>95,2%</b>	<b>54,8%</b>
Educação Superior	15,7%	4,8%	45,2%

Fonte: <https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Dashboard> - Censo Escolar 2021

INVESTIMENTO PÚBLICO	Educação Básica	Superior	Financ. Ens.Sup.
Educação Superior		28.813.542.708	
Serviços Financeiros - FIES/PROUNI			3.023.522.123
Educação Básica	21.203.309.918		
Ensino Profissional	10.875.592.828		
Assistencia Hospitalar e Ambulatorial	9.590.488.280		
Outros	25.572.039.672	-	-
<b>Total em Reais</b>	<b>67.241.430.698</b>	<b>28.813.542.708</b>	<b>3.023.522.123</b>
Gasto %	67,9%	29,1%	3,1%
<b>Investimentos Educação - 2021</b>		<b>99.078.495.529</b>	

Investimento por aluno			
<b>Número de Alunos - Rede Pública</b>	<b>38.532.056</b>	<b>1.956.352</b>	<b>6.724.002</b>
Investimento por aluno/segmento	1.745,08	14.728,20	449,66

Investimentos Públicos e Privados (Estimativa) - Educação Básica			
	Rede Pública	Rede Privada	Brasil
Meses no ano	12	12	
Gastos mensais	145,42	450,00	198,52
Gastos anuais	1.745,08	5.400,00	2.382,29
<b>Gasto anual - Total</b>	<b>67.241.430.698</b>	<b>43.936.263.000</b>	<b>111.177.693.698</b>
Gasto estimado - em % da receita anual		75%	
Mensalidade - Rede Privada			600,00
Anuidade média por aluno			7.200,00
<b>Receita Anual - Estimada</b>			<b>58.581.684.000</b>
<b>Orçamento Educação 2021</b>	<b>6%</b>	<b>120.042.886.110</b>	
Desembolsos na Educação - 2021	82,54%	99.078.495.529	

Investimentos por aluno	Ed. Básica	Superior	Financ. Ens.Sup.
Rede Pública	1.745,08	14.728,20	449,66
<b>Rede Privada (*)</b>	<b>5.400,00</b>		
<b>Relação - número de vezes</b>	<b>3,09</b>		

Fonte: <http://www.portalttransparencia.gov.br/funcoes/12-educacao?ano=2021>

(\*) Investimentos na Rede Privada consideram somente os custos com pessoal e manutenção das instalações. (~75%).

(1) Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação (2020)

<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>

## Anexos: Dados estatísticos INEP 2021 - BRASIL

### 1.1

Educação Básica Estabelecimentos – 2021				Docentes		
	Todas as redes	Rede Pública	Rede Privada	Todas as redes	Rede Pública	Rede Privada
<b>Educação Básica</b>	<b>178.370</b>	<b>137.828</b>	<b>40.542</b>	<b>2.190.943</b>	<b>1.656.939</b>	<b>534.004</b>
Educação Infantil	112.927	80.669	32.258	595.397	423.352	172.045
Ensino Fundamental	123.585	98.945	24.640	1.373.693	1.057.140	316.553
Ensino Médio	29.167	20.607	8.560	516.484	413.165	103.319
Educação Profissional	7.215	4.330	2.885	129.100	98.786	30.314
Educação de Jovens e Adultos	29.242	27.472	1.770	216.575	204.882	11.693
Classes Exclusivas e Escolas especializad	3.237	1.655	1.582	24.735	24.735	

Fonte: <https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Dashboard> - Censo Escolar 2021

Estudantes por escola – 2021				Docentes por escola		
	Todas as redes	Rede Pública	Rede Privada	Todas as redes	Rede Pública	Rede Privada
<b>Educação Básica</b>	<b>261,6</b>	<b>279,6</b>	<b>200,7</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
Educação Infantil	73,7	79,4	59,4	5	5	5
Ensino Fundamental	214,6	223,4	179,2	11	11	13
Ensino Médio	266,4	331,7	109,2	18	20	12
Educação Profissional	262,3	272,3	247,3	18	23	11
Educação de Jovens e Adultos	101,3	101,2	103,2	7	7	7
Classes especiais e Escolas especializada	48,2	23,6	74,0	8	15	0

Fonte: <https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Dashboard> - Censo Escolar 2021

## Anexos: Pesquisa sobre Gestão de Fluxo de Caixa nas Escolas

2.

**PESQUISA MESTRADO GESTÃO DE ESCOLAS PARTICULARES E INSTRUMENTOS DE LIQUIDEZ**  
GOOGLE FORMS

Atualização em 30 de abril de 2021

**INFORMACOES GERAIS****1) Identificar categoria da escola**

	QTD	Mais antiga	2020
São Paulo Capital	12	1947	73
São Paulo Interior	13	1949	71
Caxis do Sul	2	1990	30
Maringá	1	1990	30
Rio de Janeiro	1	1970	50
Goiania	1	2008	12
Recife	1	1955	65
Bahia	1	2018	2

**2) Qual o número de alunos**

( ) 0 a 250	13	125	1.625
( ) 251 a 500	4	376	1.502
( ) 501 a 1.000	7	751	5.254
( ) 1.001 a 1.500	2	1.251	2.501
( ) 1.501 a 2.000	1	1.751	1.751
( ) acima de 2.000	5	2.000	10.000
<b>Total</b>	<b>32</b>		<b>22.632</b>

**3) A escola utiliza contrato de prestação de serviços:**

( ) impressos e assinados presencialmente	23		72%
( ) digitais e assinados presencialmente	3		9%
( ) digitais e assinados digitalmente	5		16%
( ) outros	1		3%

**4) Qual o percentual de contratos que são assinados formalmente?**

( ) até 50% dos contratos	2	6%	3%
( ) entre 50% e 70% dos contratos	1	3%	2%
( ) entre 70% e 80% dos contratos	1	3%	2%
( ) acima de 80% dos contratos	28	88%	70%
<b>Total</b>			<b>77,34%</b>

## Anexos: Pesquisa sobre Gestão de Fluxo de Caixa nas Escolas

## 2. Continuação

**SOBRE A GESTÃO FINANCEIRA**

O foco deste trabalho será a Gestão do Fluxo de Caixa e como mitigar os problemas gerados pela falta de pagamentos no vencimento das mensalidades.

**5) A escola emite boletos bancários:**

( ) pelo portal de alunos	26		<b>81%</b>
( ) imprime e manda por correios	1		<b>3%</b>
( ) o banco parceiro imprime e envia	5		<b>16%</b>

**6) Quantos bancos a escola trabalha na gestão de cobrança e emissão de boletos?**

( ) somente 1 banco	21		<b>66%</b>
( ) 2 bancos	9		<b>28%</b>
( ) 3 bancos ou mais	2		<b>6%</b>

**7) Qual o percentual de boletos que são pagos no vencimento?**

( ) 50% dos boletos	3	<b>9%</b>	<b>5%</b>
( ) 60% dos boletos	2	<b>6%</b>	<b>4%</b>
( ) 70% dos boletos	9	<b>28%</b>	<b>20%</b>
( ) acima de 70% dos boletos	18	<b>56%</b>	<b>48%</b>

<b>Total</b>			<b>75,94%</b>
--------------	--	--	---------------

**8) O percentual de atrasos de pagamento após o vencimento se encaixa em qual destes intervalos?**

( ) até 5%	9	<b>28%</b>	<b>1,41%</b>	<b>Limite da faixa</b>
( ) de 5% a 10%	9	<b>28%</b>	<b>2,81%</b>	
( ) de 10% a 15%	2	<b>6%</b>	<b>0,94%</b>	
( ) de 15% a 20%	4	<b>13%</b>	<b>2,50%</b>	
( ) acima de 20%	8	<b>25%</b>	<b>6,25%</b>	

<b>Total</b>			<b>13,91%</b>
--------------	--	--	---------------

**9) Em qual trimestre se concentra o maior volume de atrasos de pagamentos?**

( ) 1o. Trimestre	8	<b>25%</b>
( ) 2o. Trimestre	7	<b>22%</b>
( ) 3o. Trimestre	12	<b>38%</b>
( ) 4o. Trimestre	5	<b>16%</b>

**10) A escola utiliza de qual instrumento para fazer a gestão do capital de giro?**

( ) antecipação de boletos	1	<b>3%</b>
( ) capital de giro parcelado	1	<b>3%</b>
( ) capital próprio	16	<b>50%</b>
( ) conta garantida	6	<b>19%</b>
( ) cheque especial	4	<b>13%</b>
( )Antecipação de recebíveis em cartão de crédito	1	<b>3%</b>
( ) outros	3	<b>9%</b>

**11) Qual o custo médio das operações de capital de giro?**

( ) até 1,0% ao mês	11	<b>34%</b>	<b>0,34%</b>	<b>Declarado</b>
( ) entre 1,0% e 1,5%	4	<b>13%</b>	<b>0,16%</b>	
( ) entre 1,5% e 2,0%	9	<b>28%</b>	<b>0,49%</b>	
( ) entre 2,0% e 2,5%	2	<b>6%</b>	<b>0,14%</b>	
( ) entre 2,5% e 3,5%	0	<b>0%</b>	<b>0,00%</b>	
( ) acima de 3,5%	6	<b>19%</b>	<b>0,66%</b>	

<b>Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>1,79%</b>
--------------	--	----------------	--------------

<b>23,71%</b>
---------------

**12) No final do ano a inadimplência se enquadra em qual segmento?**

( ) até 2% da receita total	7	<b>22%</b>	<b>0,44%</b>
( ) até 3% da receita total	3	<b>9%</b>	<b>0,28%</b>
( ) até 4% da receita total	5	<b>16%</b>	<b>0,63%</b>
( ) até 5% da receita total	8	<b>25%</b>	<b>1,25%</b>
( ) acima de 5% da receita total	9	<b>28%</b>	<b>2,11%</b>

<b>Total</b>			<b>4,70%</b>
--------------	--	--	--------------

## Anexos: Pesquisa sobre Gestão de Fluxo de Caixa nas Escolas

### 2. Perfil das Escolas - Continuação

Carimbo de data/hora	Diga a cidade onde se encontra a sede da escola:	Estado	Qual foi o ano de fundação?	Quais segmentos a escola atende?	Informe o número de alunos:
05/03/2020 16:31	Santo André	SP C	1960	Ensino Técnico - Profissionalizante	Acima de 2.000
05/03/2020 22:15	São Paulo	SP C	1956	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio	Acima de 2.000
06/03/2020 08:47	São Paulo	SP C	1993	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio	0 a 250
09/03/2020 10:12	São Paulo	SP C	1970	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio	1.501 a 2.000
10/03/2020 17:25	São Paulo	SP C	2012	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II	1.001 a 1.500
11/03/2020 09:14	São Paulo	SP C	1994	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio	Acima de 2.000
12/03/2020 07:36	Recife	PE	1955	Ensino Técnico - Profissionalizante	Acima de 2.000
11/04/2020 11:47	Santo André	SP C	1949	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II	501 a 1.000
13/04/2020 11:17	São Paulo	SP C	1947	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio	501 a 1.000
22/04/2020 20:13	São Caetano do Sul	SP C	1983	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II	0 a 250
23/04/2020 08:33	Santo André	SP C	1949	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II	501 a 1.000
28/04/2020 11:58	Rio de Janeiro	RJ	1970	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio	Acima de 2.000
28/04/2020 12:23	São Paulo	SP C	1974	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio	501 a 1.000
06/05/2020 09:07	São Bernardo do Campo	SP C	1993	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio	251 a 500
13/05/2020 14:15	Santo André	SP C	1954	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II	501 a 1.000
21/05/2020 11:09	São Paulo	SP C	2000	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio	0 a 250
01/06/2020 20:04	Maringá	PR	1990	Ensino Técnico - Profissionalizante	1.001 a 1.500
06/06/2020 19:26	Limeira	SP I	2007	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio	0 a 250
06/06/2020 20:17	Pirassununga	SP I	2009	Ensino Fundamental I	0 a 250
07/06/2020 01:16	Atibaia	SP I	1975	Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio	251 a 500
10/06/2020 10:11	Caxias do Sul	RS	1990	Ensino Fundamental I	0 a 250
14/06/2020 19:14	Goiânia	GO	2008	Ensino Fundamental I	0 a 250
14/06/2020 19:15	Osasco	SP C	1996	Ensino Técnico - Profissionalizante	501 a 1.000
14/06/2020 19:21	São Paulo	SP C	1991	Ensino Infantil, Ensino Fundamental I	0 a 250
14/06/2020 19:22	Atibaia	SP I	1975	Ensino Médio	251 a 500
14/06/2020 21:02	Jacareí	SP I	2005	Ensino Médio	251 a 500
26/06/2020 22:57	Caxias do Sul	RS	1994	Ensino Infantil	0 a 250
12/07/2020 19:44	São Paulo	SP C	1974	Ensino Infantil, Ensino Fundamental I	0 a 250
12/07/2020 22:14	São Paulo	SP C	1989	Ensino Infantil, Ensino Fundamental I	0 a 250
23/07/2020 08:26	Catu	BA	2018	Ensino Fundamental II, Ensino Médio	0 a 250
22/08/2020 10:29	SANTO ANDRE	SP C	2008	Ensino Infantil	0 a 250
24/08/2020 12:00	São Paulo	SP C	1986	Ensino Médio	501 a 1.000

RESUMO: Escolas e Região	
SP C	20
SP I	5
Outros	7

Educação Básica	30
Infantil	2

Mais antiga	1947
Mais nova	2018

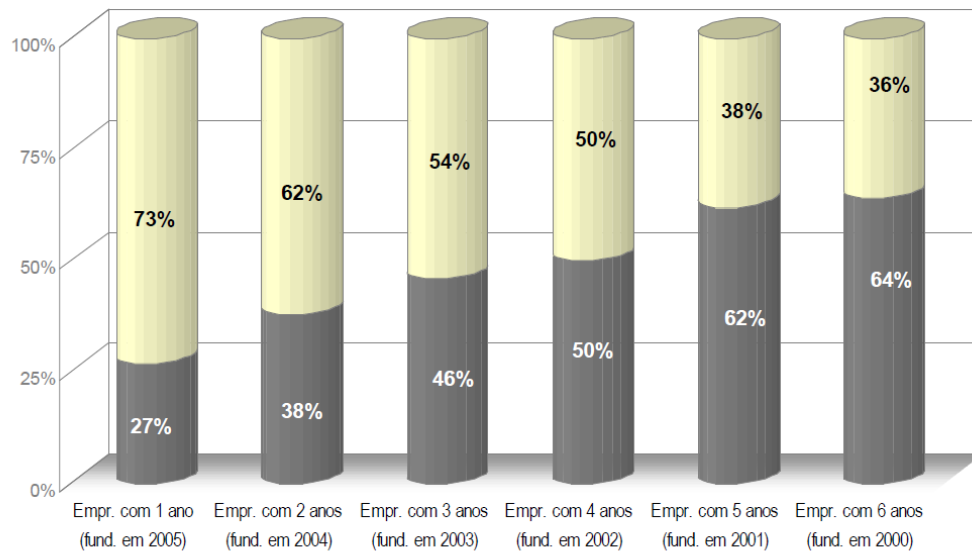
Pesquisa disponível no site:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc5qWjyEdSCxwGshv6CUXel8wxU1xZXkOxJh-BiiDI-RvNF5jQ/viewform>

Anexos: Taxa de mortalidade das empresas PME's em São Paulo  
3.



Taxa de mortalidade das empresas no estado de São Paulo (rastreamento out/06 a mar/07)



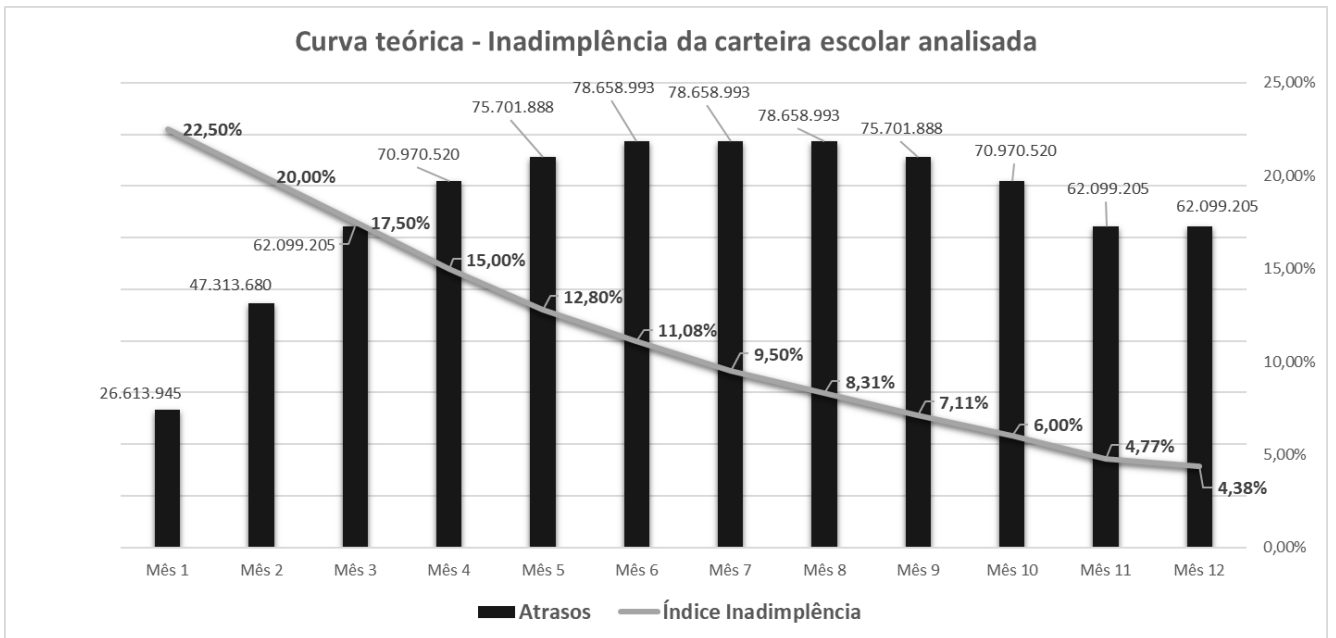
Fonte: SEBRAE-SP.

■ empresas encerradas    ■ empresas em atividade

### Anexos: Modelo de Projeção de Recebimentos e Curva Teórica de Inadimplência

#### 4.

Faturamento Estimado - Escolas com Mais de 1.000 Al.			Percentual de atraso por faixa - dias após o vencimento											
			0-30	0-60	0-90	0-120	0-150	>150						
			22,50%	17,50%	12,50%	7,50%	4,00%	2,50%						
Mês	Faturamento	Caixa	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Janeiro	118.284.200	91.670.255	26.613.945	20.699.735	14.785.525	8.871.315	4.731.368	2.957.105						
Fevereiro	118.284.200	97.584.465		26.613.945	20.699.735	14.785.525	8.871.315	4.731.368	2.957.105					
Março	118.284.200	103.498.675			26.613.945	20.699.735	14.785.525	8.871.315	4.731.368	2.957.105				
Abril	118.284.200	109.412.885				26.613.945	20.699.735	14.785.525	8.871.315	4.731.368				
Mai	118.284.200	109.412.885					26.613.945	20.699.735	14.785.525	8.871.315	4.731.368			
Junho	118.284.200	109.412.885						26.613.945	20.699.735	14.785.525	8.871.315			
Julho	118.284.200	109.412.885							26.613.945	20.699.735	14.785.525	8.871.315		
Agosto	118.284.200	109.412.885								26.613.945	20.699.735	14.785.525	-	
Setembro	118.284.200	109.412.885									26.613.945	20.699.735	14.785.525	-
Outubro	118.284.200	109.412.885										26.613.945	20.699.735	14.785.525
Novembro	118.284.200	118.284.200											26.613.945	20.699.735
Dezembro	118.284.200	118.284.200												26.613.945
Ano anterior														
<b>TOTAL</b>	<b>1.419.410.400</b>	<b>1.295.211.990</b>	<b>26.613.945</b>	<b>47.313.680</b>	<b>62.099.205</b>	<b>70.970.520</b>	<b>75.701.888</b>	<b>78.658.993</b>	<b>78.658.993</b>	<b>78.658.993</b>	<b>75.701.888</b>	<b>70.970.520</b>	<b>62.099.205</b>	<b>62.099.205</b>
<b>NCG</b>		<b>124.198.410</b>												
<b>% do Faturamento</b>		<b>8,75%</b>												



## Anexos: Modelo de Projeção de Recebimentos e cálculo Necessidade Capital de Giro

### 4.1

Escolas Mapeadas - São Paulo	Linha Pedagógica	2012	2016	2017	Mensalidade	Faturamento		
						Mensal	Anual 2017	Anual 2021
<b>40 mais renomadas escolas</b>								
Dxxxxx Aligxxxxxxxx	COMPORTAMENTAL	4.263	4.544	4.684	2.500	11.710.000	140.520.000	180.061.272
Grupo Wedxxxxxxxx	COMPORTAMENTAL	2.526	2.832	2.734	2.500	6.835.000	82.020.000	105.099.812
Bandxxxxxxxx	COMPORTAMENTAL	2.646	2.573	2.632	3.500	9.212.000	110.544.000	141.650.251
Móbilxxxxx	COMPORTAMENTAL	2.161	2.524	2.621	3.200	8.387.200	100.646.400	128.967.541
Móbile Integxxxxxxxx	COMPORTAMENTAL			351	5.500	1.930.500	23.166.000	29.684.738
Santa Crxxxxxx	TRADICIONAL	2.616	2.645	2.618	2.800	7.330.400	87.964.800	112.717.434
Albert Sxxxxxxxx I	CONSTRUTIVISTA	2.590	2.573	2.595	2.500	6.487.500	77.850.000	99.756.405
Albert Sxxxxxxxx II	CONSTRUTIVISTA	285	238	200	2.500	500.000	6.000.000	7.688.355
Vera Crxxxxxx	CONSTRUTIVISTA	2.100	2.259	2.231	3.200	7.139.200	85.670.400	109.777.407
Escola da Vxxxxxxxx	CONSTRUTIVISTA	1.423	1.590	1.556	2.500	3.890.000	46.680.000	59.815.401
Miguel de Cervxxxxxxxx	COMPORTAMENTAL	1.522	1.509	1.474	3.200	4.716.800	56.601.600	72.528.865
Magnxxxxxxxx	COMPORTAMENTAL	1.347	1.393	1.356	2.500	3.390.000	40.680.000	52.127.046
Lourenço Castaxxxxxxxx	CONSTRUTIVISTA	1.536	1.339	1.271	3.200	4.067.200	48.806.400	62.540.154
Pentxxxxxxxxxxxx	CONSTRUTIVISTA	948	1.273	1.271	2.500	3.177.500	38.130.000	48.859.495
<b>Escola Vxxxxxxxx</b>	<b>CONSTRUTIVISTA</b>	<b>1.496</b>	<b>1.359</b>	<b>1.269</b>	<b>3.200</b>	<b>4.060.800</b>	<b>48.729.600</b>	<b>62.441.743</b>
Arxxxxxxxx - Santo André	COMPORTAMENTAL	1.094	1.230	1.239	1.800	2.230.200	26.762.400	34.293.138
GuixxxxxxxxxD. Vilxxxxxxxx	COMPORTAMENTAL	1.348	1.159	1.078	1.800	1.940.400	23.284.800	29.836.968
Pentxxxxxxxxxxxx - Morumbi	CONSTRUTIVISTA	747	1.158	1.062	2.500	2.655.000	31.860.000	40.825.165
<b>Faturamento Estimado - Mais de 1000 alunos</b>						<b>89.659.700</b>	<b>1.075.916.400</b>	<b>1.378.671.189</b>
<b>Faturamento Estimado - Mais de 500 alunos</b>						<b>21.595.700</b>	<b>259.148.400</b>	<b>332.070.812</b>
<b>Faturamento Estimado - Menos de 500 alunos</b>						<b>7.028.800</b>	<b>84.345.600</b>	<b>108.079.818</b>
<b>Total de alunos</b>		<b>42.177</b>	<b>45.315</b>	<b>45.079</b>				
<b>Mensalidade média</b>		<b>2.624</b>						
<b>Total da cobrança</b>						<b>118.284.200</b>	<b>1.419.410.400</b>	<b>1.818.821.820</b>

Escolas / Alunos (qt.)	2012	2016	2017	Faturamento		NCG
				Mensal	Anual	
<b>Amostra das maiores escolas de SP</b>						
Faturamento Estimado - Escolas com Mais de 1.000 Alunos				89.659.700	1.075.916.400	94.142.685
Faturamento Estimado - Escolas com Mais de 500 Alunos				21.595.700	224.588.400	22.675.485
Faturamento Estimado - Escolas com Menos de 500 Alunos				7.028.800	84.345.600	7.380.240
<b>Total***</b>	<b>42.177</b>	<b>45.315</b>	<b>45.079</b>	<b>118.284.200</b>	<b>1.419.410.400</b>	<b>124.198.410</b>
Média das variações***		7,44%	-0,52%			<b>8,75%</b>

Faixas atraso	
0-30	22,50%
0-60	17,50%
0-90	12,50%
0-120	7,50%
> 150	4,00%
> 180	2,50%
<b>NCG</b>	<b>8,75%</b>

Mercado	
0-30	20 - 25%
0-60	15 - 20%
0-90	10 - 15%
0-120	5 - 10%
> 150	3 - 5%
> 180	2 - 3%

## Anexos: Linhas Pedagógicas em vigor no Brasil – 2021

5.

Linhas pedagógicas em vigor no Brasil							
Educação Básica							
Linha	Tradicional	Comportamentalista	Construtivista	Democrática	Montessoriana	Waldorf	Freiriana
<b>Concepção</b>	Também conhecida como “conteudista”, esta pedagogia ficou conhecida no século 18 e pretendia universalizar o acesso ao conhecimento.	A sua concepção enfoca a técnica, o processo e o material instrucional utilizado. O ensino precisa ser bem planejado e o professor controlar o tempo e as respostas dos alunos, dando-lhes feedbacks constantes. Os resultados devem poder ser mensurados.	Desenvolvida pelo filósofo Jean Piaget, esta linha, mais do que um método, é uma concepção de ensino segundo a qual o aluno é capaz de construir seu conhecimento.	As escolas democráticas estão inseridas na linha chamada de Pedagogia Libertária, que se caracteriza por abordar a questão pedagógica diante de uma perspectiva baseada na liberdade e igualdade, eliminando as relações autoritárias presentes no modelo educacional tradicional.	Neste método, desenvolvido pela médica e educadora italiana Maria Montessori, a melhor maneira de o aluno se descobrir e aprender é pela experiência prática e a observação.	Esta linha pedagógica foi desenvolvida pelo filósofo Rudolf Steiner, em 1919, em Stuttgart, Alemanha. Recebeu este nome porque inicialmente foi aplicada em uma escola para os filhos dos operários da fábrica de cigarros Waldorf-Astoria.	Baseada na pedagogia de Paulo Freire, realiza a educação a partir de princípios como bom senso, humildade, tolerância, respeito e curiosidade.
<b>Objetivos</b>	A figura central é o professor, que é o transmissor do conhecimento.	É que o estudante adquira os comportamentos desejados. Em geral, moldados de acordo com determinadas necessidades sociais.	É que o estudante adquira autonomia. Emilia Ferrero, uma das discípulas de Piaget, ampliou esse conceito para a alfabetização.	Todos estão democraticamente comprometidos com a construção coletiva do espaço comum e a responsabilidade das relações com o outro.	Concentra-se em propor atividades motoras e sensoriais e remover obstáculos ao aprendizado. O foco está no estudante.	Os alunos são agrupados por idade, não necessariamente por séries, para que não pulem etapas do seu desenvolvimento. Sendo assim, inexistente o conceito de repetir de ano.	Destina papel de extrema importância ao aluno e tem o objetivo de libertá-lo.
<b>Principais características</b>	Há exigência rígida de disciplina e uma grande preocupação com o ingresso na universidade ao fim do Ensino Médio.	O aluno é visto como alguém que pode aprender a partir de estímulos, e é recompensado caso os objetivos sejam alcançados.	Segundo ela, uma criança é capaz de se alfabetizar sozinha se estiver em um ambiente com letras e textos e com um professor atuando como mediador.	Lá os alunos podem escolher a maneira como aprenderão os conteúdos necessários à formação. Não há carga horária obrigatória.	O papel do educador é guiá-lo e orientá-lo. As salas de aulas devem contar com diversos materiais de estímulo. E as turmas serem de 20 alunos, em média.	Com visão holística, busca integrar os aspectos físico, emocional e espiritual do aluno. São observadas habilidades sociais e virtudes, como interesse e força de vontade.	O conhecimento tem sentido apenas quando transforma o aluno em sujeito capaz de transformar o mundo.
<b>Sistema de Avaliação</b>	A avaliação ocorre por meio de provas, tem como objetivo mensurar quanto do conhecimento transmitido foi memorizado.	O processo de avaliação ocorre por meio de provas, semelhantes às da linha tradicional.	A concepção não prevê a realização de provas de avaliação.	A avaliação ocorre por meio de trabalhos realizados conforme a preferência do estudante.	As provas são opcionais. Em alguns casos, a avaliação é baseada na produção e no desempenho do aluno durante as aulas.	A avaliação é baseada nas atividades diárias. O objetivo é formar um adulto equilibrado e seguro.	A linha Freiriana não prevê a realização de provas, mas podem ser feitas avaliações.
<b>Escolas Representantes</b>	Santa Cruz, N.S. das Graças, Colégio São Luis, Colégio São Bento	Mobile, Bandeirantes, Dante Alighieri, Colégio Vértice	Oswald de Andrade, Vera Cruz, Escola Viva, Lourenço Castanho		Senses Montessori School, Colégio Novo Alicerce	Colégio Waldorf Micael, Escola Waldorf Rudolf Steiner	Instituto Paulo Freire
<b>Mensalidades (*)</b>	<b>2.947,20</b>	<b>3.360,10</b>	<b>2.908,76</b>		<b>3.528,10</b>	<b>3.696,11</b>	
<b>Custos Operacionais</b>	Medios. Exigem número menor de profissionais em torno da sala de aula para execução do processo de aprendizagem.	Menores. Exigem número menor de profissionais em torno da sala de aula para execução do processo de aprendizagem.	Médios. Exigem número maior de profissionais para execução da proposta pedagógica.	Maiores. Exigem número maior de profissionais e com qualificações diferentes das demais linhas. Ensino customizado	Maiores. Exigem número maior de profissionais e com qualificações diferentes das demais linhas. Ensino customizado	Maiores. Exigem número maior de profissionais e com qualificações diferentes das demais linhas. Ensino customizado	Maiores. Exigem número maior de profissionais e com qualificações diferentes das demais linhas. Ensino customizado
<b>EBITDA, considerando boa ocupação da capacidade total (+85%)</b>	15 - 20%	25 - 35%	15 - 25%	10 - 20%	10 - 20%	10 - 20%	10 - 20%

Mensalidades (\*) Foram consideradas as mensalidades médias das escolas de São Paulo, após os descontos comerciais e financeiros

Fontes:

<https://novosalunos.com.br/linhas-pedagogicas-entenda-cada-uma-e-como-escolher/>

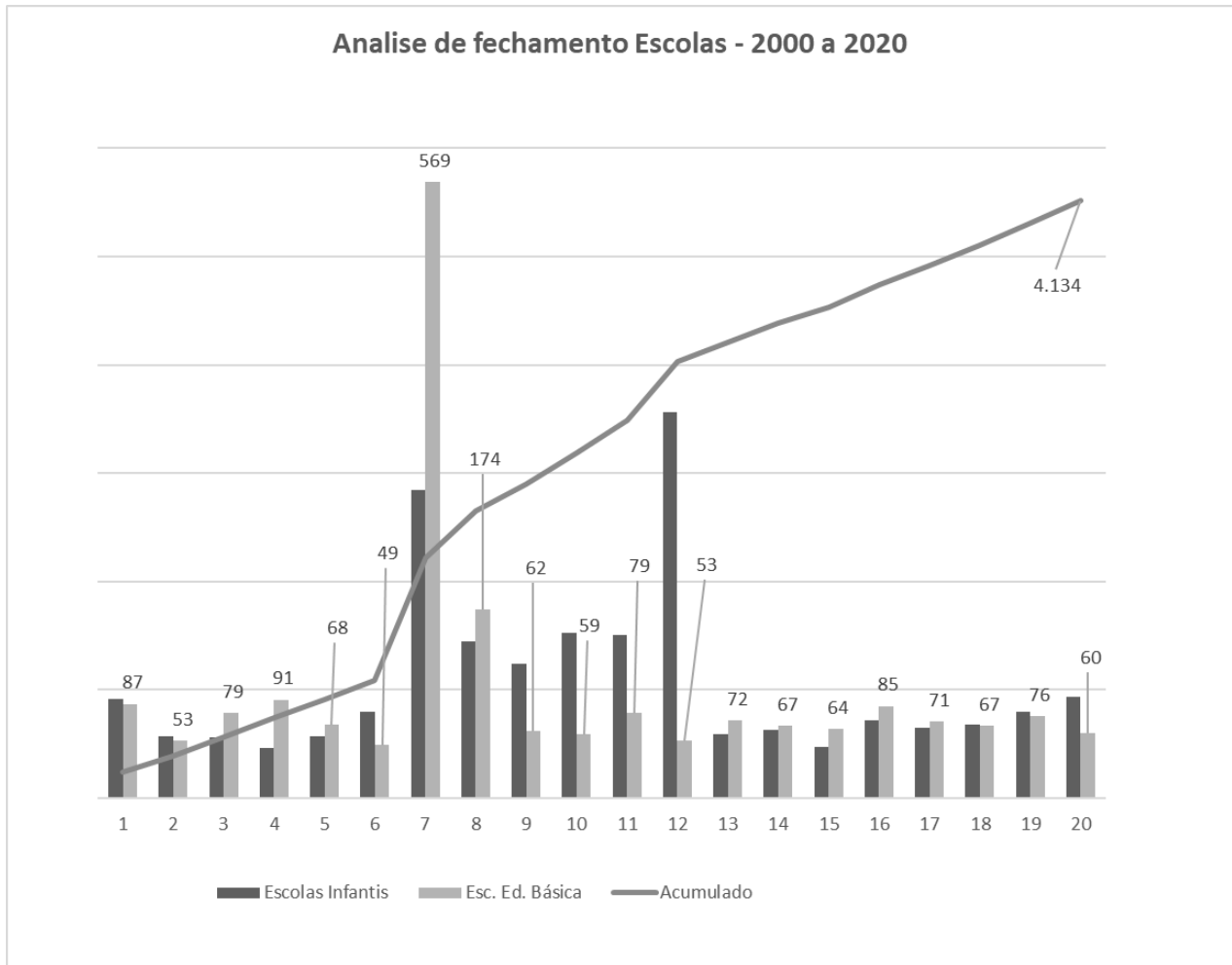
<https://diarioescola.com.br/linhas-pedagogicas/#:~:text=No%20Brasil%20atualmente%2C%20h%C3%A1%20sete,as%20suas%20linhas%20pedag%C3%B3gicas%20escolhidas.>

<https://www.melhorescola.com.br/>

## Anexos: Análise de fechamento de escolas no período 2000 a 2020

6.

Ano	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	TOTAL
Escolas Infantis	92	57	56	46	57	80	284	145	124	153	151	356	59	63	47	72	65	68	80	94	2.149
Esc. Ed. Básica	87	53	79	91	68	49	569	174	62	59	79	53	72	67	64	85	71	67	76	60	1.985
Escolas Fechadas	179	110	135	137	125	129	853	319	186	212	230	409	131	130	111	157	136	135	156	154	
<b>Acumulado</b>	<b>179</b>	<b>289</b>	<b>424</b>	<b>561</b>	<b>686</b>	<b>815</b>	<b>1.668</b>	<b>1.987</b>	<b>2.173</b>	<b>2.385</b>	<b>2.615</b>	<b>3.024</b>	<b>3.155</b>	<b>3.285</b>	<b>3.396</b>	<b>3.553</b>	<b>3.689</b>	<b>3.824</b>	<b>3.980</b>	<b>4.134</b>	<b>4.134</b>



Legislação aplicável a Educação – fonte SIEEESP

7.

1. **Lei nº 7.377/1985**  
Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências
2. **Lei nº 7.844/1992**  
Assegura a estudantes o direito ao pagamento de meia entrada em espetáculos esportivos, culturais, e de lazer e dá providências correlatas
3. **Lei nº 8.069/1990**  
Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências
4. **Lei nº 9.394/1996**  
Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
5. **Lei nº 9.674/1998**  
Dispõe sobre o exercício da profissão de Bibliotecário e determina outras providências.
6. **Lei nº 9.870 / 1999**  
Sobre contratos e mensalidades escolares
7. **Lei nº 10.098/2000**  
Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências.
8. **Lei nº 10.287/2001**  
Altera dispositivo da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
9. **Lei nº 10.498/2000**  
Dispõe sobre a obrigação de notificação compulsória de maus-tratos em crianças e adolescentes
10. **Lei nº 13.460/2002**  
Determina medidas a serem adotadas pelas escolas municipais, objetivando evitar que seus alunos sejam obrigados a transportar peso incompatível com a sua estrutura física e da outras providências.
11. **Lei nº 10.639/2003**  
Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira", e dá outras providências.
12. **Lei nº 10.793/2003**  
Altera a redação do art. 26, § 3o, e do art. 92 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que "estabelece as diretrizes e bases da educação nacional", e dá outras providências
13. **Lei nº 13.707/2004**  
Dispõe sobre feriado municipal no dia 20 de novembro, Dia da Consciência Negra.
14. **Lei nº 11.274/2006**  
Altera a redação dos arts. 29, 30, 32 e 87 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispondo sobre a duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade.
15. **Lei nº 12.730/2007**  
Proíbe o uso telefone celular nos estabelecimentos de ensino do Estado, durante o horário de aula.
16. **Lei nº 14.492/2007**  
Estabelece a área escolar de segurança como espaço de prioridade especial do poder público municipal.
17. **Lei nº 11.645/2008**  
Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, modificada pela Lei no 10.639, de 9 de janeiro de 2003, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no

currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena”.

18. **Lei nº 11.684/2008**

Altera o art. 36 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir a Filosofia e a Sociologia como disciplinas obrigatórias nos currículos do ensino médio

19. **Lei nº 11.769/2008**

Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, para dispor sobre a obrigatoriedade do ensino da música na educação básica.

20. **Lei nº 12.013/2009**

Altera o art. 12 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, determinando às instituições de ensino obrigatoriedade no envio de informações escolares aos pais, conviventes ou não com seus filhos.

21. **Lei nº 12.031/2009**

Altera a Lei no 5.700, de 1o de setembro de 1971, para determinar a obrigatoriedade de execução semanal do Hino Nacional nos estabelecimentos de ensino fundamental.

22. **Lei nº 14.957/2009**

Dispõe sobre a inclusão de medidas de conscientização, prevenção e combate ao “bullying” escolar no projeto pedagógico elaborado pelas escolas públicas de educação básica do Município de São Paulo, e dá outras providências.

23. **Lei nº 15.281/2010**

Altera o inciso II do art. 2º da Lei nº 14.413, de 31 de maio de 2007.

24. **Lei nº 12.244/2010**

Dispõe sobre a universalização das bibliotecas nas instituições de ensino do País.

25. **Lei nº 12.287/2010**

Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, no tocante ao ensino da arte.

26. **Lei nº 12.288/2010**

Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003.

27. **Lei nº 12.513/2011**

Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec); altera as Leis no 7.998, de 11 de janeiro de 1990, que regula o Programa do Seguro-Desemprego, o Abono Salarial e institui o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), no 8.212, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a organização da Seguridade Social e institui Plano de Custeio, no 10.260, de 12 de julho de 2001, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior, e no 11.129, de 30 de junho de 2005, que institui o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (ProJovem); e dá outras providências.

28. **Lei nº 12.605/2012**

Determina o emprego obrigatório da flexão de gênero para nomear profissão ou grau em diplomas.

29. **Lei nº 12.764/2012**

Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista; e altera o § 3o do art. 98 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

30. **Lei nº 12.796/2013**

Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências.

31. **Lei nº 12.933/2013**

Dispõe sobre o benefício do pagamento de meia-entrada para estudantes, idosos, pessoas com deficiência e jovens de 15 a 29 anos comprovadamente carentes em espetáculos artístico-culturais e esportivos, e revoga a Medida Provisória no 2.208, de 17 de agosto de 2001.

**32. Lei nº 12.955/2014**

Acrescenta § 9º ao art. 47 da Lei no 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), para estabelecer prioridade de tramitação aos processos de adoção em que o adotando for criança ou adolescente com deficiência ou com doença crônica.

**33. Lei nº 12.962/2014**

Altera a Lei no 8.069, de 13 de julho de 1990 - Estatuto da Criança e do Adolescente, para assegurar a convivência da criança e do adolescente com os pais privados de liberdade.

**34. Lei nº 13.005/2014**

Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.

**35. Lei nº 13.010/2014**

Altera a Lei no 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), para estabelecer o direito da criança e do adolescente de serem educados e cuidados sem o uso de castigos físicos ou de tratamento cruel ou degradante, e altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

**36. Lei nº 13.046/2014**

Altera a Lei no 8.069, de 13 de julho de 1990, que "dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências", para obrigar entidades a terem, em seus quadros, pessoal capacitado para reconhecer e reportar maus-tratos de crianças e adolescentes.

**37. Lei nº 13.146/2015**

Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência).

**38. Lei nº 13.278/2016**

Altera o § 6º do art. 26 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que fixa as diretrizes e bases da educação nacional, referente ao ensino da arte.

**39. Lei nº 13.722/2018**

Torna obrigatória a capacitação em noções básicas de primeiros socorros de professores e funcionários de estabelecimento de ensino públicos e privados de Educação Básica

**40. Lei nº 13.716/2018**

Assegura atendimento educacional ao aluno da educação básica internado para tratamento de saúde em regime hospitalar ou domiciliar por tempo prolongado.

**41. Lei nº 17.158/2019**

Institui a Política Estadual de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista - TEA, e dá outras providências.

**42. Lei nº 16.925/2019**

Veda qualquer discriminação à criança e ao adolescente portador de deficiência ou doença crônica nos estabelecimentos de ensino, instituições públicas ou privadas.

**43. Lei nº 13.803/2019**

Obriga a notificação de faltas escolares ao Conselho Tutelar quando superiores a 30% (trinta por cento) do percentual permitido em lei.

**44. Lei nº 13.796/2019**

Fixa, em virtude de escusa de consciência, prestações alternativas à aplicação de provas e à frequência a aulas realizadas em dia de guarda religiosa.