

Negociação com Alunos Inadimplentes – Estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior

Paulo BARELI
UNIMEP / Faculdades Anhanguera
paulo.bareli@ig.com.br

Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de CAMARGO
UNIMEP
shcamargo.ml@convex.com.br

Antonio Carlos GIULIANI
UNIMEP
cgiuliani@unimep.br

Resumo

A inadimplência é uma questão muito discutida no meio empresarial e, ainda, mais prejudicial no segmento educacional, visto que as instituições privadas dependem das mensalidades escolares para reinvestir em seus cursos. Neste sentido, o presente trabalho visa apresentar as dificuldades com a negociação dos alunos com mensalidades em atraso, assim como indicar ações para o enfrentamento de tal situação. A partir do estudo de caso em uma das principais IES do país, em pesquisa com um grupo de coordenadores, que também exercem a função de negociadores junto aos alunos, tem o objetivo geral demonstrar as maiores dificuldades encontradas nas negociações e, também, contribuir com ações positivas para as empresas do mesmo segmento, as quais enfrentam este grave problema de alta taxa de inadimplência.

Palavras-chave

Negociação, Inadimplência, Acordo.

Abstract

The default is a question much discussed in the corporate and even more harmful in the educational segment since private institutions depend on tuition fees to reinvest in their courses. In this sense, this paper presents the difficulties of dealing with defaulters as well as indicating the actions to face this situation. From the case study at a major research university in the country with a group of coordinators who also performs the task of negotiating with students, aims to demonstrate the greatest difficulties in the negotiation and contribute to positive actions for companies the same segment which are facing this serious problem with high default rates.

Key-Words: Negotiation, Default, Agreement.

Introdução

O presente artigo tem como objetivo apresentar as dificuldades encontradas nas negociações com os alunos inadimplentes, assunto que merece muita atenção das Instituições Privadas de Ensino Superior (IES), as quais enfrentam este problema de inadimplência e, também, de concorrência com as demais IES devido ao crescimento do setor educacional no país, nos últimos anos.

A partir desse problema, os questionamentos convergem para a situação de quais os mecanismos que as IES privadas podem utilizar para diminuir a taxa de inadimplência no setor educacional privado.

A instituição estudada é uma das maiores instituições de Ensino Superior do Brasil e está presente em 7 estados, com mais de 50 *campi* e cerca de 270.000 alunos na graduação, presencial e à distância.

Nos últimos anos, houve uma grande expansão de IES privadas no Brasil, conforme os dados apresentados pelo Censo 2008 e dados obtidos pelo INEP (2009, p.1):

O Censo da Educação Superior 2008 revelou aspectos importantes da atual situação da educação superior brasileira, como o crescimento da entrada de estudantes. Em 2008, 1.936.078 novos alunos ingressaram no ensino superior, 8,5% a mais em relação a 2007. No total, o número de matrículas em 2008 foi 10,6% maior em relação a 2007, com um total de 5.808.017 alunos matriculados em cursos de graduação presencial e a distância.

Esse grande crescimento entre as IES provocou um barateamento nas mensalidades escolares dos cursos presenciais e, também, a expansão dos cursos à distância. Apesar da diminuição do valor das mensalidades e da expansão do número de alunos, a questão da inadimplência nas IES ainda é um grave problema a ser solucionado.

O atraso nas mensalidades escolares acarreta complicações financeiras nas IES que necessitam receber a mensalidade do aluno para poderem efetuar os pagamentos dos custos do curso e investirem em melhorias, como: laboratórios; livros; capacitação docente e infraestrutura de seus cursos.

Esses problemas são comuns nas IES, assim como foi constatado por Souza (2010) e Guerrero (2010 p.1):

Alta competitividade na prestação de serviços educacionais, as IES tiveram que se adequar ao mercado oferecendo cursos a preços reduzidos, pode-se dizer que até bastante convidativos, mas nem por isso a inadimplência diminuiu, ao contrário, dados estatísticos demonstram o crescimento avassalador da inadimplência, que pode ser reflexo da legislação demasiadamente protetiva, pois muitos alunos de baixo poder aquisitivo, preferem direcionar suas economias para o pagamento de outros serviços os quais deixariam de ser prestados em caso de inadimplência, ou até mesmo por não colocarem a educação como prioridade.

Por outro lado, Bezerra (2010, p.1) defende que “o empresário educacional tem que ter na sua consciência e vocação o sentido de que a prestação de serviços tem que ser remunerada, para que proporcione a manutenção da empresa e aufera lucros, com intuito de investimentos”

Diante do exposto, partiu-se dos trabalhos realizados por Souza et al. (2009) e Souza (2010) e replicou-se parte da pesquisa em uma IES privada que possui os mesmos problemas e dificuldades para receber as mensalidades de seus alunos em dia e ou atrasadas. A IES estudada oferece aos seus clientes-alunos a possibilidade de quitar suas dívidas parceladas. O aluno inadimplente poderá pagar em até 10 vezes, porém após a quitação da 1ª parcela desse acordo, o aluno já consegue imprimir a matrícula, que será cobrada integralmente e que lhe dará o direito de prosseguir os seus estudos no próximo semestre com a situação regular de matrícula.

A competitividade e o atraso nas mensalidades escolares prejudicam as IES privadas em cumprirem os seus compromissos e, também, a continuarem investindo em melhorias de seus cursos.

Inadimplência

A inadimplência em IES privadas ocorre a partir do momento em que não é efetuado o pagamento de um serviço ou produto na data estabelecida, no caso da IES estudada, além da mensalidade escolar, outros itens também são faturados para o aluno como: cópias, compras de livros, impressão de trabalhos, multa por atraso de entrega de livros na biblioteca e solicitação de requerimentos.

Para Andrade *et al.* (2008, p. 3), “A inadimplência ocorre porque o consumidor sofre impactos constantes na sua renda e esses determinam os limites e restrições orçamentárias do consumidor fazendo com que ele perca o controle de suas finanças e estando propício a ser inadimplente”.

O índice de inadimplência nas IES particulares é bastante alto, conforme aponta a pesquisa do SEMESP, (2009):

O índice de inadimplência das instituições de Ensino Superior privado do Estado de São Paulo registrou leve retração no índice de inadimplência das instituições do setor em 2009. De acordo com pesquisa realizada pelo Semesp (Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo), a inadimplência do setor registrou queda de 2,74%, recuando de 24,5% em 2008 para 23,9% em 2009.

A taxa média de inadimplência da IES estudada é na ordem de 25%. Essa taxa aumenta ainda no final de cada semestre letivo, levando em consideração a matrícula do aluno, que acaba sendo impedido de pagar a sua matrícula, em função do não cumprimento do acordo estabelecido no primeiro contrato de prestação de serviços; enquanto o aluno não negociar a dívida adquirida no semestre anterior, ele fica impedido de realizar sua matrícula no próximo semestre.

A inadimplência é prejudicial para todos os setores da economia e, em especial, para as IES que têm como receita o recebimento das mensalidades escolares como sua única fonte de recursos.

Legislação Educacional

A própria legislação vigente no país, protege o aluno inadimplente a continuar o seu estudo durante o semestre letivo, mesmo que esteja com prestações escolares em atraso. Tal

fato dificulta a IES privada a tomar decisões mais arrojadas para diminuir a taxa de inadimplência, assim como a proibição da entrada do aluno para assistir aulas, suspensão de avaliações e outros documentos que comprovem o vínculo do aluno-cliente com a IES privada, empresa essa, em que o aluno está com dívidas. A IES só poderá impedir a entrada desse aluno em sala de aula, quando este não paga a sua matrícula.

Esse fato pode ser constatado conforme a Lei nº 9.870/99, no seu artigo sexto.

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

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

Para uma diminuição da inadimplência nas IES, são necessárias alterações na chamada “lei do calote”, conforme justifica o presidente do SEMESP Hermes Ferreira Figueiredo (2009).

Um setor que depende exclusivamente do pagamento de mensalidades pelos alunos não pode sobreviver com uma inadimplência tão alta. O Congresso Nacional poderia ajudar o setor votando o projeto de Lei 341/2003, atualmente parado na Câmara dos Deputados, que propõe a alteração na Lei nº 9.870, a chamada Lei do Calote.

Essa alteração já vem sendo discutida no congresso, conforme o Projeto de Lei 341/2003 (p.4) “consideramos adequadas as alterações propostas ao artigo sexto, no sentido de resguardar os interesses dos estabelecimentos particulares de ensino, e de atualizar a lei em pauta, especialmente em relação à superveniente Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e ao novo Código Civil Brasileiro”.

Por outro lado, o devedor muitas vezes não tem interesse em prejudicar a IES em que estuda, conforme mencionado por Souza, *et al.* (2009, p. 8)

(...) que na maioria das vezes os alunos inadimplentes não possuem interesse de agir de má fé para prejudicar as instituições de ensino superior. (...) Sendo assim, uma das formas de minimizar a inadimplência educacional, está em analisar os pontos fracos que os alunos possuem, para então aplicar as soluções cabíveis na busca de reverter o cenário em que as IES se encontram.

A alteração na legislação poderá ser um dos fatores que ajudará as IES particulares a reduzirem as suas taxas de inadimplência e contribuir para as instituições que sobrevivem apenas das mensalidades escolares, a manterem-se saudáveis financeiramente.

Negociação

Negociação está presente em todos os momentos de nossas vidas. A negociação ocorre a partir do momento em que acordamos e fazemos concessões com o nosso cansaço e com as

obrigações do nosso dia-a-dia e ao longo do dia fazemos outras negociações com nossas famílias, amigos, com colegas de trabalho, nas compras e no nosso convívio social.

No ensino superior, objeto de estudo deste artigo, a negociação pode ocorrer a todo o momento, basta que o aluno deixe de pagar uma de suas mensalidades. A negociação tende a aumentar no final de cada semestre letivo ou no início do próximo semestre, onde o aluno procura a IES para tentar uma negociação da sua dívida e para se matricular no próximo módulo que pretende cursar para continuar seus estudos.

Junqueira (2010) define negociação como sendo:

o processo de buscar a aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Para Mello (2008, p. 25) negociação “é um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos. É utilizada quando as partes interessadas desejam estabelecer regras de relacionamento mútuo ou quando desejam mudar as regras de um acordo já existente”.

Por sua vez Camargo (2009) menciona que negociação é um processo contínuo, diário, muitas vezes desgastante, que envolve pessoas, interesses, situações, dinheiro e *status*. Cada negociador possui uma característica ou habilidade diferente de negociar, porém aconselha-se ouvir o outro lado e encontrar benefícios mútuos entre os envolvidos, pois, em qualquer negociação, esse é o melhor caminho para que o resultado almejado entre os envolvidos seja frutífero para ambos os lados.

Por isso ouvir o aluno inadimplente, com débitos e tentar buscar um acordo com a IES através das opções oferecidas por ela, não é tarefa fácil para o coordenador do curso: na maioria das vezes, as condições oferecidas pela IES privada de parcelamento do débito estão distantes das reais condições do aluno em saldar suas dívidas. Muitas vezes, esse aluno busca a IES no sentido de oferecer uma proposta, porém, o coordenador do curso não tem autonomia e nem condições de aceitar a proposta feita pelo aluno inadimplente, pois existe uma norma definida pelo setor financeiro da IES, fato que será constatado pela pesquisa realizada com o grupo de coordenadores. Nas negociações realizadas, busca-se uma solução que atenda os interesses da IES e às possibilidades de pagamento pelo aluno. O aluno devedor tenta buscar o acordo da melhor forma que o favoreça no pagamento de sua dívida e para poder continuar o seu estudo, sabendo que esse esforço servirá para uma melhoria em sua vida pessoal e profissional.

Próximo da desvinculação desse aluno pela falta de pagamento da matrícula, muitas vezes a IES é pressionada a alterar suas regras de negociação, aumentando as condições de parcelamento da dívida, diminuindo a entrada do acordo e até mesmo, diminuindo a taxa de juros, no sentido de motivar o aluno a se matricular na IES.

A concorrência com outras instituições e o orçamento aprovado pelo conselho administrativo da IES são fatores que muitas vezes influenciam a tomada de decisão para a redução de taxas e melhora nas condições de acordo, no sentido de atingir a meta de alunos matriculados, conforme o planejado no orçamento do curso e da unidade de negócio da IES.

Metodologia

Para a coleta de dados foi elaborada uma pesquisa direcionada aos coordenadores de cursos, que também desempenham em suas funções a cobrança dos alunos inadimplentes.

Conforme Marconi e Lakatos (2008, p. 3), a pesquisa “deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema. A teoria, sendo instrumento de ciência, é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados.”

Segundo Andrade (2009 p. 111), “a pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

A pesquisa apresentada é qualitativa, para avaliar as maiores dificuldades encontradas com os negociadores e quantitativa-exploratória no sentido de quantificar as maiores dificuldades encontradas no fechamento do acordo com os alunos inadimplentes.

Conforme Mezzaroba e Monteiro (2009, p. 110), a pesquisa qualitativa “não vai medir seus dados, mas antes, procura identificar sua natureza”

(...) “a pesquisa qualitativa também pode possuir um conteúdo altamente descritivo e pode até lançar mão de dados quantitativos incorporados em suas análises, mas o que vai preponderar sempre é o exame rigoroso da natureza, do alcance e das interpretações possíveis para o fenômeno estudado e (re)interpretado de acordo com as hipóteses estrategicamente estabelecidas pelo pesquisador”.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 170), a pesquisa quantitativa-exploratória “constitui em investigação de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais”.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado que foi distribuído a um grupo de coordenadores de curso de diversas unidades da IES estudada. A pesquisa foi realizada em Junho de 2010 em um treinamento realizado pela IES aos coordenadores. Dentre os coordenadores em treinamento, 48 retornaram com os questionários respondidos.

A IES estuda as formas de cobrança dos alunos inadimplentes

Atualmente a IES estudada adota as seguintes formas para a cobrança do débito dos alunos:

- a) Atendimento ao aluno através do canal 0800 para informações do débito e de condições oferecidas para pagamento da dívida;
- b) Acesso à área restrita do aluno, através do *link* situação financeira, onde o aluno poderá conhecer o total do débito e simular as condições de parcelamento;
- c) Atendimento pessoal através do setor financeiro, do setor de *marketing* e da coordenação do curso da unidade, buscando o acordo com o aluno.

A IES firmou contrato com alguns bancos que buscam a negociação da dívida dos alunos por meio de:

1. Crédito universitário ITAÚ;
2. Financiamento da dívida através de um grande banco indicado pela IES;
3. Pagamento da dívida total com o Cartão de Crédito.

Tal fato é defendido por Melo Sobrinho & Carmona (2008)

O gerenciamento do risco de crédito desempenha um papel primordial, pois está associado à atividade principal da instituição. Problemas na carteira de crédito de empresas dessa natureza possuem uma relação negativa direta com seu desempenho financeiro. Deste modo existe uma preocupação e uma cultura orientada para o gerenciamento do risco. Por outro lado, para instituições que não tem na concessão de crédito um dos objetivos primordiais da organização, o risco de crédito apresenta-se como um desafio adicional, pois não há uma competência estabelecida que possa viabilizar uma análise de crédito de maneira confiável e precisa, nos termos da necessidade de cada usuário.

Durante o semestre e, após o vencimento de qualquer uma das mensalidades, a IES inicia a cobrança desses alunos através de carta, pelo telefone através de atendentes do 0800, por e-mail, por mensagens nos celulares e outros recursos utilizados para a cobrança.

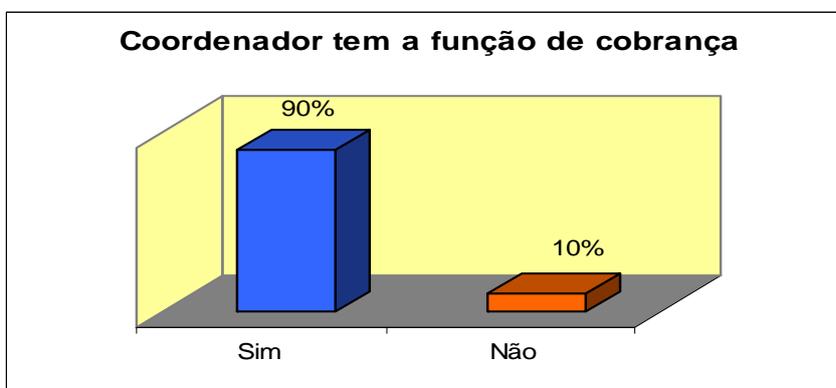
O aluno, que acumular débitos com mais de três parcelas, poderá conseguir um parcelamento, conforme as regras oferecidas pelo departamento financeiro da IES.

O atraso de até duas parcelas deve ser pago em uma única vez, o que dificulta para o aluno o pagamento de sua dívida.

No final de cada semestre, além da parcela em débito, o aluno deverá pagar a rematrícula (primeira parcela de cada semestre letivo, nos meses de Janeiro e Julho) o que dificulta ainda mais a negociação com esses alunos inadimplentes.

Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

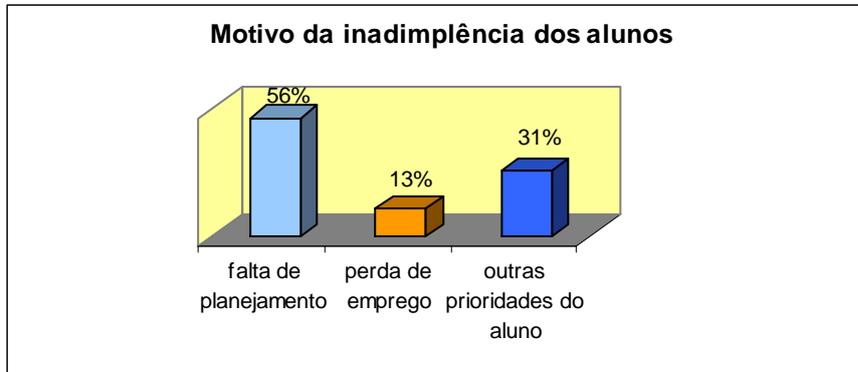
A pergunta número 1: Você, coordenador do curso, tem como uma de suas funções a cobrança dos alunos inadimplentes?



Do total dos 48 respondentes, 90% responderam que uma das suas atribuições, enquanto coordenador de curso, é ter a responsabilidade da cobrança do aluno inadimplente.

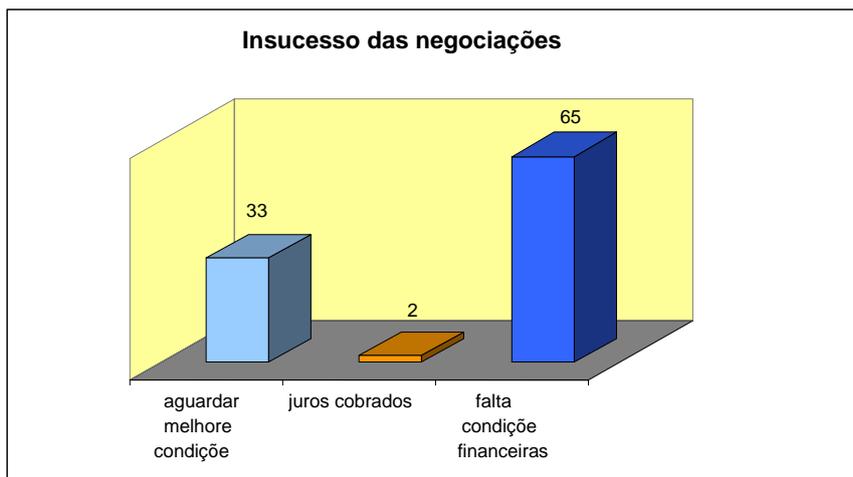
Embora o coordenador tenha como atribuição o aluno inadimplente, o coordenador não passa por um treinamento para a cobrança desses alunos.

A pergunta número dois: Em sua opinião qual o maior motivo da inadimplência dos alunos?



Do total dos respondentes, 56% acreditam que o motivo da inadimplência dos alunos é causado pela falta de planejamento financeiro do aluno, 31% acreditam que o aluno possa dar justificativas para a sua inadimplência devido às outras prioridades de pagamento, como por exemplo: aluguel, refeições e demais necessidades e 13% acreditam que a inadimplência é motivada pela falta de emprego. Como a maior parte dos respondentes acredita que o débito do aluno é motivado pela falta de planejamento financeiro, sugere-se à IES que ofereça cursos de finanças pessoais para os alunos devedores. Salienta-se ainda que a IES já oferece esse curso para os alunos que pagam a matrícula em período de campanha, como forma de prêmio para esses alunos, além de oferecer descontos e demais prêmios para quem efetuar pagamento antecipado.

A pergunta número três: O insucesso das negociações com os alunos inadimplentes dá-se pelo fato de:



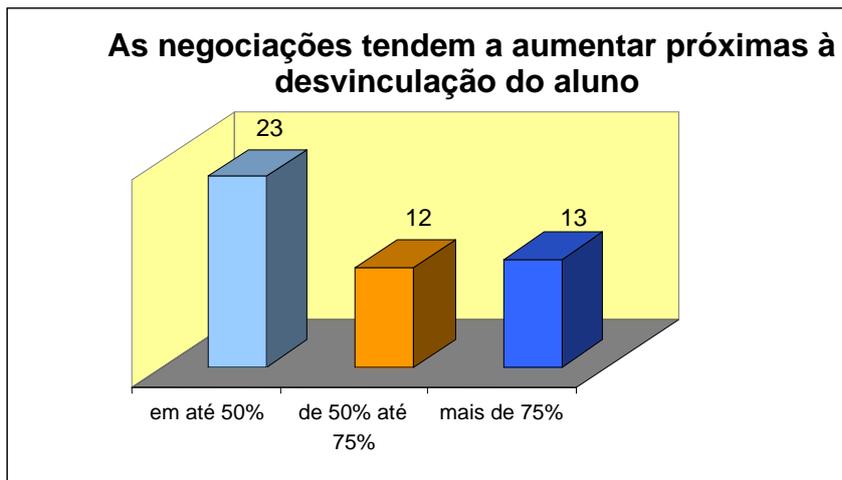
Do total dos respondentes, 65% acreditam que o motivo para o insucesso das negociações seja a falta de condições financeiras para assumir o acordo. Como sugestão para a IES, é importante que haja predisposição para a aceitação de propostas do acordo e que o

departamento financeiro da instituição possa colocar-se mais flexível, criando algumas condições para o aluno fazer o acordo.

Outros 33% acreditam que o aluno aguarda por melhores condições quando próximo à sua desvinculação do curso, pois, normalmente naquele momento, a IES acaba concedendo melhores condições de acordo ao aluno devedor para que o mesmo possa continuar estudando na IES.

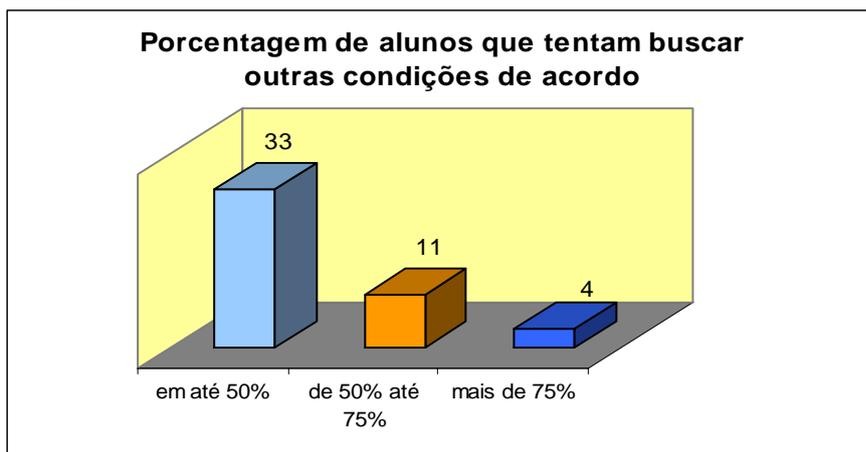
Apenas 2% acreditam que o motivo sejam os juros cobrados pela IES e ou pelos bancos parceiros.

A pergunta número quatro: As negociações com os alunos inadimplentes tendem a aumentar próximo da desvinculação (final do 1º bimestre)?



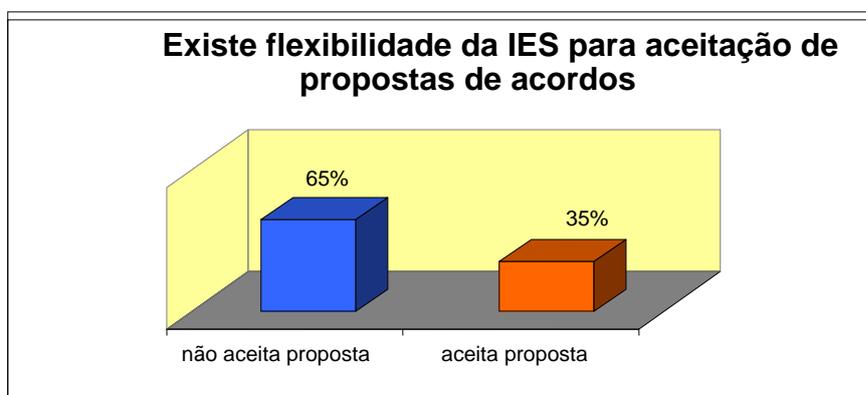
Do total dos respondentes, 23 responderam que até 50% dos alunos inadimplentes conseguem fazer um acordo próximo à sua desvinculação na IES, 13 responderam que mais de 75% do total dos inadimplentes conseguem fazer acordo próximo à sua desvinculação e 12 responderam que entre 50% e 75% do total dos inadimplentes conseguem fazer acordo próximo da desvinculação. Como demonstrado nessa pergunta, sugere-se à IES que ofereça melhores condições no início do período da negociação, deixando as piores condições de parcelamentos da dívida próximas à desvinculação desses alunos. O que tem acontecido é que os alunos acabam prorrogando a sua negociação à procura de melhores condições quando estiverem próximos da desvinculação e quando a IES está buscando alcançar as metas propostas no orçamento e, desta forma, acaba cedendo e proporcionando melhores condições de parcelamento, no intuito de manter o aluno matriculado naquele semestre.

A pergunta número cinco: Qual a porcentagem de alunos que tentam buscar outras condições de acordo, diferentes da oferecida pela IES?



Do total dos respondentes, 33 responderam que até 50% do total dos inadimplentes buscam outras condições de acordo da dívida, 11 responderam que entre 50% e 75% do total dos inadimplentes buscam outras condições de acordo da dívida e 4 responderam que mais de 75% do total dos inadimplentes. Conforme as respostas obtidas, é importante que a IES avalie outras condições de pagamento da dívida com esses alunos e que não fosse como está sendo feita a padronização das condições de parcelamento para todas as unidades da IES.

A pergunta número seis: Existe flexibilidade da IES para aceitar as propostas dos alunos?



Do total dos respondentes, 65% responderam que a IES não aceita proposta e 35% responderam que a IES estuda proposta elaborada pelos alunos para a busca de uma negociação da dívida. A aceitação de proposta dos alunos para uma negociação poderá reduzir a taxa de inadimplência da IES.

A pergunta número sete foi aberta na busca de sugestões para a redução da inadimplência dos alunos: O que você acha que poderia ser feito para melhorar/reduzir a inadimplência da IES?

Foram coletadas 47 sugestões entre os coordenadores, conforme descritas abaixo:

- 18 acreditam que a IES deveria aceitar propostas e ou parcelamentos maiores;
- 9 acreditam que a unidade deveria ter maior autonomia na questão de tomada de decisão na inadimplência dos alunos;

- 6 sugerem cursos de planejamento financeiro familiar para o aluno;
- 2 sugerem maior divulgação do FIES/Crédito Educativo;
- 2 sugerem melhorar a estrutura do financeiro central;
- 2 sugerem melhorar o *marketing* de relacionamento;

Os 8 demais coordenadores sugerem as seguintes ações:

- Orientação nas salas de aulas;
- Trabalhar previamente o oferecimento de vagas de trabalho;
- Oferecer bolsas;
- Oferecer desconto maior para pagamento no prazo do vencimento;
- Estimular banco de vagas e estágios junto às empresas;
- Mensagens na área restrita do aluno, indicando os débitos;
- Buscar a negociação durante o semestre letivo;
- Promover campanhas para o adimplente.

Considerações finais

Através do estudo feito sobre o assunto, fica claro que esse problema é muito prejudicial à sobrevivência da IES, que vive exclusivamente das mensalidades escolares, deteriorando a situação financeira saudável da instituição e, com isso, pode diminuir sensivelmente os investimentos de melhoria dos cursos.

A partir dos dados coletados através da pesquisa feita com os negociadores da IES estudada, evidencia-se que, dentre as dificuldades encontradas nas negociações com os alunos inadimplentes, é a falta de autonomia dos negociadores em fechar um acordo diferente das condições oferecidas pelo departamento financeiro da IES a principal reclamação entre os envolvidos.

A maior autonomia dos negociadores, bem como oferecimento e divulgação de cursos de planejamento financeiro pessoal poderão ser ações para a redução da inadimplência da IES.

Novas pesquisas e estudos mais aprofundados sobre o assunto poderão ser importantes para a melhora financeira dessas empresas, as quais enfrentam este grave problema como o atraso das mensalidades escolares, assim como novas regras da própria legislação educacional poderão ser boas aliadas na busca de uma solução e melhoria na situação financeira dessas instituições.

Referências

- ANDRADE, Simone Ferreira Capriccio de; RIUL, Patrícia Helena; OLIVEIRA, Maria Sueli de; CAVALCANTI, Melissa Franchini. A INADIMPLÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE ENSINO NA CIDADE DE FRANCA. FACEF Pesquisa, v. 11 – n.1 – 2008, pp.45-58. Disponível em: <<http://www.facef.br/facefpesquisa/2008/nr1/v11n1artigo4.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2010. 13:14:21.
- ANDRADE, Maria Margarida. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Atlas, 2009.

- BEZERRA, Ricardo. INADIMPLÊNCIA ZERO. INADIMPLÊNCIA ESCOLAR E SUA COBRANÇA. Disponível em: < <http://inadimplenciazero.com.br/artigos-inadimplencia-cobranca.asp#escolar>>. Acesso em: 14 jul. 2010. 22:51:05.
- CAMARA GOV. BR. Projeto de Lei nº 341/2003. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/183910.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2010. 10:57:25.
- CAMARGO, Sílvia Helena Carvalho Ramos Valladão. Visão Sistêmica e Negociação: O caso da pecuária de corte. Tese de Doutorado em Administração apresentada a Universidade de São Paulo – FEA-USP, São Paulo, 2007. 243 p. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31082007-111725/pt-br.php>>. Acesso em: 12 jul. 2010. 11:10:25.
- GUERRERA, Kátia. KG9 SOLUÇÕES EMPRESARIAIS. Gestão da Inadimplência Escolar x Risco da Atividade. Disponível em: < <http://www.kg9.com.br/artigos/gestao-da-inadimplencia-escolar.htm>>. Acesso em: 14 jul. 2010. 23:05:07.
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: < http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news09_05.htm>. Acesso em: 12 jul. 2010. 9.18.05.
- JUNQUEIRA, L. A. Costacurta. INSTITUTO MVC EDUCAÇÃO CORPORATIVA. Artigos - Comunicação e Negociação. Disponível em: < http://www.institutomvc.com.br/artigos/col_artigos/negociacao.htm>. Acesso em: 14 jul. 2010. 22:21:08.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2010.
- MELLO, José Carlos Martins F. de. Negociação: baseada em estratégia. São Paulo: Atlas, 2008.
- MELLO SOBRINHO, Marcelo José Vieira de; CARMONA, Charles Ulises de Montreuil. Modelos de Gestão do Risco de Inadimplência – Uma aplicação ao Segmento Educacional. Anais...EnANPAD, 2008.
- MEZZAROBBA, Orides; MONTEIRO, Claudia Servilha. Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PLANALTO GOVERNO. LEI nº 9870, DE 23 DE NOVEMBRO DE 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9870.htm>. Acesso em: 25 jun. 2010. 16:06:10.
- SEMESP. Publicações – Pesquisa Inadimplência do Ensino Superior (2009). Disponível em: <http://www.semesp.org.br/portal/mail/pesquisa/03.07.09/pesquisa_inadimplencia.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2010. 10:21:08.
- SOUZA, Thiago Flávio de. Negociação da Inadimplência: um estudo de caso em uma IES Confessional do interior do Estado de São Paulo. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional da Universidade Metodista de Piracicaba, UNIMEP. Piracicaba. 2010. 129 p.
- SOUZA, Thiago Flávio de; CAMARGO, Sílvia Helena Carvalho Ramos Valladão de; GIULIANI, Antonio Carlos; SACOMANO NETO, Mario; SPERS, Valéria Rueda Elias. Estudo Comparativo sobre as Características dos Alunos Inadimplentes de Duas Universidades do Interior de São Paulo. eGESTA - Revista Eletrônica de Gestão e Negócios. v.5, n.4, out.-dez./2009, p.1-24.
- UNIVERSIA. SEMESP DIVULGA ÍNDICE DE INADINPLÊNCIA DAS IES. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/gestor/materia.jsp?materia=19471>>. Acesso em: 12 jul. 2010. 9:38:12.