



## **RISCO DA INADIMPLÊNCIA: ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA GERENCIAL E CONTÁBIL DE UM HOSPITAL VETERINÁRIO <sup>1</sup>**

Tainá Larissa Facco<sup>2</sup>

Letícia Gomes Locatelli<sup>3</sup>

### **RESUMO**

A inadimplência está presente nas empresas, sendo relevante e oportuno o gestor controlá-la de forma que não comprometa a saúde financeira do negócio. Pensando nisso, na área da saúde veterinária, não poderia ser diferente, pois envolve a saúde do animal e a responsabilidade financeira do tratamento. Dessa forma, este estudo teve como objetivo identificar e analisar os reflexos gerenciais e contábeis da inadimplência em um hospital veterinário, da Região das Hortênsias/RS. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa/quantitativa, com caráter de levantamento documental, de pesquisa aplicada, tendo como procedimento um Estudo de Caso. Foi realizada uma entrevista despadronizada, com um roteiro de 33 questões para o Sócio Administrador e a Gerente administrativa do estabelecimento estudado. Os resultados demonstram as dificuldades de operar com padronização, clareza e coerência nos processos do controle interno, até mesmo em um tratamento mais eficaz para tratar dos inadimplentes e no empenho de tornar os funcionários mais preparados para realizar cobranças financeiras no atendimento. Ainda, há uma discrepância nas informações contábeis e gerenciais, podendo indicar inconsistência na contabilidade, comprometendo a realidade patrimonial da empresa. Os dados da pesquisa demonstram a falta de informações que condizem com a realidade na contabilidade, o que pode indicar que instituições desse porte, devem ter um cuidado e controle eficientes.

**Palavras-chave:** Inadimplência. Aspectos gerenciais. Aspectos contábeis.

### **ABSTRACT**

Default is present in companies, and it is relevant and timely for the manager to control it in a way that does not compromise the financial health of the business. Thinking about it, in the area of veterinary health, it could not be different, as it involves the health of the animal and the financial responsibility of the treatment. Thus, this study aimed to identify and analyze the managerial and accounting consequences of default in a veterinary hospital, in the Region of Hortênsias/RS. As for the methodology, it is a qualitative/quantitative research, with a documental survey character, of applied research, having as a procedure a Case Study. A non-standardized interview was carried out, with a script of 33 questions for the Managing Partner

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso. Data de submissão e aprovação: 20 dez. 2022.

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. *E-mail:* tainafacco@sou.faccat.br.

<sup>3</sup> Professora orientadora das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. Mestre em Contabilidade. *E-mail:* leticiaglocatelli@gmail.com.

and the Administrative Manager of the studied establishment. The results demonstrate the difficulties of operating with standardization, clarity and coherence in internal control processes, even in a more effective treatment to deal with defaulters and in the effort to make employees more prepared to perform financial collections in service. Still, there is a discrepancy in accounting and management information, which may indicate inconsistency in accounting, compromising the company's equity reality. Research data demonstrate the lack of information that matches reality in accounting, which may indicate that institutions of this size must have efficient care and control.

**Keywords:** Default. Managerial aspects. Accounting aspects.

## 1 INTRODUÇÃO

Embora o assunto sobre a inadimplência seja frequentemente debatido, é considerado oportuno e atual. Dessa forma, é importante relevar a importância dos controles internos aplicados à organização, bem como analisar e reconhecer cada processo com o intuito de minimizar a ocorrência desse fato. Importante, também, relacionar o controle das informações contábeis, correspondendo ao tratamento correto dos lançamentos com o intuito de serem fidedignas, correspondentes e concisas todas as informações e dados da empresa.

Em busca no *Google Acadêmico*<sup>4</sup>, não foram encontrados artigos relacionados ao tema, verificando-se a necessidade de apontar mais dados dessa área.

De acordo com o Código de Ética da Medicina Veterinária (CRMV/RS, 2016), é vedado ao Médico Veterinário escolher seus pacientes ou clientes, quando não há outro profissional na localidade onde possa exercer sua atividade e, também, em casos de perigo imediato ou emergência para a vida do animal ou, até mesmo, do homem.

Essa cláusula reflete diretamente na inadimplência da empresa, pois, de forma recorrente, o cliente possui hipossuficiência financeira para cumprir com sua obrigação, se tornando inadimplente.

Diante dessa realidade, o presente estudo teve como tema analisar os aspectos contábeis e gerenciais da inadimplência, delimitando-se em um hospital veterinário, situado na Região das Hortênsias/RS, tendo o seguinte problema de pesquisa: quais os reflexos contábeis e gerenciais da inadimplência em um hospital veterinário da Região das Hortênsias/RS?

O presente artigo buscou como objetivo, a partir do problema de pesquisa, identificar e analisar os reflexos gerenciais e contábeis da inadimplência em um hospital veterinário da Região das Hortênsias/RS. Como objetivos específicos, o estudo buscou: a) identificar os

---

<sup>4</sup> Foram realizadas palavras de busca como: inadimplência; inadimplência na saúde veterinária; e inadimplentes em hospitais veterinários, não sendo encontrados artigos relacionados ao tema.

controles internos existentes relacionados à inadimplência; b) Identificar a política de crédito aplicada na empresa analisada; c) Identificar os critérios para contabilizar a inadimplência de clientes da empresa; d) Verificar se o tratamento contábil dado à inadimplência atende às Normas Contábeis; e) Analisar se os impactos da inadimplência foram alterados pela pandemia de COVID-19; e f) Verificar se houve alteração nos reflexos contábeis e gerenciais da inadimplência entre 2014 e 2021.

Na metodologia, adotou-se a pesquisa qualitativa e quantitativa, com aplicação de um Estudo de Caso, a qual contou com a aplicação de uma entrevista despadronizada com o Sócio e a Gerente Administrativa.

A pesquisa justifica-se por sua relevância, pois a inadimplência ocorre em diferentes proporções, comprometendo economicamente e financeiramente a saúde financeira, principalmente na área da saúde veterinária.

Com a instabilidade da economia atual, onde não há subsídio do Governo na saúde veterinária, se torna muito oneroso para a empresa se manter estável economicamente e financeiramente, com controles internos e gerenciamento contábil deficientes de ações.

Além disso, este estudo contribui positivamente para uma análise avaliativa e minuciosa de gestores sobre os processos de um hospital veterinário e para o estudo do negócio, que vem se destacando gradativamente na região.

Quero contribuir para a empresa com conhecimento e informações que possam propiciar mudanças positivas na área financeira do meu local de trabalho, que tanto me proporcionou oportunidades e reconhecimento.

A pesquisa está dividida em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução, na prossecução, apresenta-se a fundamentação teórica, a metodologia, a análise dos dados e, por último, as considerações finais do presente artigo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Aspectos Gerenciais**

A Contabilidade Gerencial é um ramo da contabilidade relacionada com o fornecimento de informações para os responsáveis pelo controle e coordenação de suas operações (PADOVEZE, 2010). Nesse sentido, um importante instrumento para gestão de uma organização é a controladoria.

A controladoria contribui para o processo de tomada de decisão na empresa, na busca de eficácia e eficiência nas operações. Embora os dados sejam, predominantemente, de origem contábil, a atuação da controladoria não está restrita a administrar a contabilidade da organização. A sua abrangência é proporcional para transformar em inúmeras informações importantes para o processo de tomada de decisão (BARRETO, 2008).

Entende-se controladoria como o departamento da contabilidade responsável pela elaboração, implementação e controle de informações operacionais, administrativas e contábeis da organização, com ou sem fins lucrativos (OLIVEIRA; PERES JR.; SILVA, 2015).

A missão da controladoria é obter informações fidedignas, zelando pela continuidade da empresa, incluindo os esforços necessários para otimizar o desempenho econômico, assegurando a eficácia empresarial, utilizando sistema de informação para otimizar o processo, sendo este um apoio à gestão. Esse sistema é integrado com os sistemas operacionais, que mensura as operações de planejamento, controle e avaliação de desempenho dos gestores da organização (PEREIRA 2016; PADOVEZE, 2016).

Para adquirir informação verídica, é necessário ter uma visão sistêmica do negócio, em que o gestor precisa interagir com todas as áreas e conhecer as atividades e objetivos desejados. Essas funções não se limitam somente à área contábil, mas também às aplicações gerenciais da organização, como no planejamento de objetivos e metas, controle e revisão dos sistemas de controle de avaliação, confiabilidade e interpretação de informações financeiras que serão utilizados no processo de gestão (PEREIRA; FARIAS, 2017).

As funções da controladoria podem ser sintetizadas como apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Funções da Controladoria**

<b>Função</b>	<b>Definição</b>
<b>Informação</b>	Compreende os sistemas financeiro, contábil e gerencial;
<b>Motivação</b>	Referência nos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
<b>Avaliação</b>	Interpretar as avaliações e relatórios, avaliando seus resultados;
<b>Planejamento</b>	Assessoramento na direção da empresa quanto a mensuração dos planos e objetivos traçados;
<b>Acompanhamento</b>	Verificar e controlar a evolução dos planos traçados, objetivando corrigir falhas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Kanitz (1976).

Os processos estabelecidos pela controladoria partem, portanto, dos controles internos das organizações, que podem ser definidos como políticas adotadas pelas organizações com o intuito de minimizar riscos e desenvolver melhorias nos processos. Quando implantados, devem assegurar que as fases do processo de decisão se revistam de informações confiáveis. A

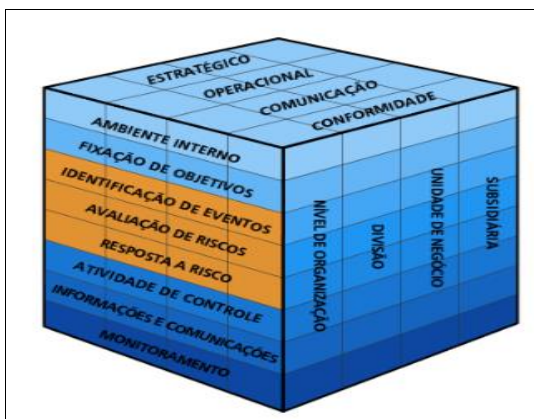
definição de controle interno é muito mais ampla do que se possa atribuir, pois é mais do que relacionar funções dos departamentos de contabilidade e finanças (ASSI, 2012; ATTIE, 2018).

As organizações possuem a responsabilidade e o dever de conciliar os objetivos propostos com as definições de estratégias, com o propósito de alcançar a efetividade em cada processo desenvolvido no controle interno para melhor gerir os riscos durante a realização desses objetivos (AECI, 2017).

Uma forma de mitigar os riscos através da melhoria dos controles internos é se apropriar da metodologia estabelecida pelo *Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission*<sup>5</sup> (COSO). O COSO é uma organização privada que previne fraudes nas demonstrações contábeis das empresas, se empenhando na melhoria dos relatórios financeiros fundamentados na eficiência e efetividade dos controles internos e na ética (ASSI, 2012).

Em 2004, foi publicado pelo COSO o *Enterprise Risk Management – integrated framework*<sup>6</sup> (COSO-ERM), que abrange todo o propósito do modelo anterior chamado *Internal Control – Integrated framework*<sup>7</sup> (COSO-IC). O COSO-ERM, apresentado em forma de cubo, incorpora ferramentas complementares e importantes a serem implementadas nas organizações, como demonstrado na Figura 1 (TCU, 2022).

**Figura 1 - Cubo do Coso**



Fonte: COSO-ERM, disponibilizado no site do Tribunal de Contas da União (TCU).

O COSO não apenas permite avaliar e administrar os riscos diante de um cenário de incertezas, mas também integra todo o processo de criação e preservação de valor, sendo aplicado no estabelecimento de estratégias por toda a organização. Além de identificar eventos

<sup>5</sup> *Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission*, em tradução livre, significa Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway

<sup>6</sup> *Enterprise Risk Management – integrated framework*, em tradução livre, significa Gerenciamento de Risco Corporativo – estrutura integrada.

<sup>7</sup> *Internal Control – Integrated framework*, em tradução livre, significa Controle Interno – Estrutura integrada.

em potencial, o processo permite um gerenciamento de riscos de forma compatível com o risco apresentado na própria empresa, de forma que a organização esteja engajada em atingir os objetivos propostos (COSO, 2007).

Há uma nova versão do COSO-ERM, atualizada em 2017 e denominada *Integrating with Strategy and Performance*<sup>8</sup>, conhecido, também, como *Framework*<sup>9</sup>, que se destaca na importância de considerar os riscos no processo de estabelecimento de estratégias e na melhoria de performance em cada empresa (TCU, 2022).

Essa nova versão abrange perspectivas de conceitos atuais e de aplicações do gerenciamento de riscos corporativos associando os princípios organizados para melhor compreensão do gestor em prol do aprimoramento de implementação do controle interno na organização, como esquematizado na Figura 2 (TCU, 2022).

**Figura 2 – COSO-ERM**



Fonte: COSO-ERM (2017), disponibilizado no site do Tribunal de Contas da União (TCU).

Dessa forma, verifica-se que, para que haja um modelo adequado de gestão de riscos, é muito importante que a organização conheça e defina os riscos que possam desencadear desequilíbrio no objetivo e na missão organizacional. O risco pode ser uma ou inúmeras condições potencialmente variáveis de causar danos ao patrimônio da organização. Muitos riscos são inerentes ao negócio, competindo ao profissional de gestão de riscos controlar e selecionar quais os riscos que a empresa deve tratar (ASSI, 2012).

Há dois tipos de riscos nas organizações: risco operacional (decorre de uma determinada estrutura de ativo, conduzindo a estrutura de custos) e risco financeiro (decorre por uma estrutura de passivos, conduzindo a um nível de endividamento financeiro de absorção de custos fixos) (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2013).

<sup>8</sup> *Integrating with Strategy and Performance*, em tradução livre, significa Integração com Estratégia e Desempenho.

<sup>9</sup> *Framework*, em tradução livre, significa Estrutura.

O gerenciamento de riscos em uma organização envolve processos de planejamento, direção e controle de todos os elementos, com a intenção de minimizar ou, até mesmo, eliminar os riscos e as incertezas que abarcam a empresa (FRAPORTI; BARRETO, 2018).

Segundo Fraporti e Barreto (2018) os riscos podem acontecer a qualquer momento, impactando de forma positiva ou negativa a organização, principalmente no avanço de qualquer projeto novo. Iniciar um processo sem se concentrar e priorizar no gerenciamento de riscos, pode causar danos graves na organização, que não aconteceriam se fossem adotados controles e medidas preventivas.

Controles internos apenas previnem contra fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades na organização pois, por si só, não são suficientes para evitá-los (CREPALDI; CREPALDI, 2019).

Uma das metodologias utilizada para dar suporte ao processo de identificação e controle dos riscos, é o uso de uma matriz de Risco, pois evidencia e minimiza os impactos associados no controle gerencial. É considerada uma ferramenta importante, pois permite aos gestores mensurarem, avaliarem e coordenarem os eventos de riscos que podem afetar os objetivos propostos nas organizações (AECI, 2017).

De acordo com o TCU (2017), de forma quantitativa mais simples, a relação entre o nível de risco e todas as variáveis que compõem, logicamente, devem ser proporcionais em relação ao impacto. Dessa forma, o risco será um produto das variáveis probabilidade (P) e impacto (I) ( $\text{Risco} = P \times I$ ), como demonstrado na Figura 3.

**Figura 3 – Matriz de risco**



Fonte: Brasil, 2010. Disponível no site do TCU, 2017.

Considera-se que os eventos de riscos situados nos campos definidos como risco alto, são os que mais necessitam de controles rígidos. Enquanto os riscos médios e baixos, são

indicativos de controles mais moderados, sendo avaliados de acordo com a real necessidade que couber em cada caso (AECI, 2017).

Um dos riscos a que as empresas estão expostas, é o de inadimplência. Nesse caso, a identificação do risco e de sua matriz são introduções de conhecimento para minimizar aspectos que proporcionam a ocorrência da inadimplência nas empresas, onde os gestores possuem condições essenciais nos processos internos para não comprometer a saúde financeira do negócio.

## **2.2 Aspectos contábeis da inadimplência**

Inadimplência consiste no ato do não cumprimento pontual de uma obrigação. No caso, de pagar quantia certa, a inadimplência se dá pela não realização do pagamento no vencimento acordado (BRASIL, 2002).

Toda concessão de crédito e cobrança devem ser muito bem administrados para diminuir a probabilidade de inadimplência e, mesmo assim, não é nulo de acontecer em uma empresa, pois existem fatores que são incontroláveis pelas organizações. Logo, é importante uma análise da carteira de clientes, para avaliar o risco de inadimplência. Quanto maior o número de clientes nessa carteira, maior o risco de inadimplemento (SILVA, 2009).

Os padrões de crédito são requisitos mínimos para que se possa conceder crédito ao cliente. Uma empresa que deseja incentivar vendas a prazo, irá fixar critérios fáceis de serem atingidos, mas conseqüentemente, aumentará a probabilidade de surgirem devedores duvidosos (ASSAF; SILVA, 2012).

O acesso ao crédito está se tornando uma prática muito comum no Brasil. A utilização de cartão de crédito, próprio ou de terceiros, para vendas com pagamento à vista ou parcelado, pode compensar os riscos de inadimplência, se tornando quase nulos na operação (LEMES JR.; RIGO; CHEROBIM, 2016).

A ação de tomar uma decisão para a concessão de crédito, reflete na possibilidade de impactar o objetivo que se pretende atingir na organização. O impacto do objetivo pode refletir na possibilidade de não maximizar o lucro, mas em contrapartida, pode minimizar o número de clientes incobráveis. Cabe ao profissional que analisa e autoriza a concessão de crédito verificar a renda, capacidade de pagamento do cliente e o risco do próprio negócio existente dessa relação mútua (SILVA, 2016).

Na análise para a concessão de crédito para um cliente, é importante compreender as diretrizes tradicionais e subjetivas, conhecidas como Cinco “C’s”, quais sejam: Caráter;



Capital; Colateral; Condições e Capacidade, sintetizadas na Tabela 3 (LEMES JR.; RIGO; CHEROBIM, 2016).

**Tabela 3 – Elementos que compõem a política de crédito.**

<b>Função</b>	<b>Definição</b>
<b>Caráter</b>	Ter o conhecimento se o cliente possui valores éticos para honrar com seus compromissos, observando ao comportamento dos antecedentes destes clientes;
<b>Capital</b>	Ter conhecimento do quanto de renda do cliente está comprometida com as demais dívidas e como será a relação sobre elas junto ao crédito que o próprio está solicitando;
<b>Colateral</b>	É considerado uma garantia do bem ou do valor, sendo utilizado, caso haja necessidade, para pagamento caso a parte não receba como honra de compromisso acordado entre as partes;
<b>Condições</b>	Visa verificar e analisar se o cliente não está inserido em algum nicho de mercado que esteja vivenciando alguma dificuldade financeira que possa comprometer, futuramente, a situação financeira;
<b>Capacidade</b>	Analisa se o desempenho operacional e financeiro do cliente permitirá condições de honrar com os compromissos pretendidos.

Fonte: Adaptado de Lemes Jr.; Rigo; Cherobim (2016).

Segundo os autores Lemes Jr., Rigo e Cherobim (2016), o nível de conhecimento sobre as informações solicitadas a serem utilizadas na organização, está totalmente relacionado ao valor limite do crédito que será concedido. Compreende-se que, a partir do momento que o valor for alto, mais criteriosa e profunda será a análise das informações.

O crédito representa uma quantia que uma organização confia a outra organização ou pessoa, estimulando a troca de bens e serviços, que facilita o consumo e a produção nas empresas. Os princípios gerais que fundamentam a conduta diante de uma análise são sintetizados como política de crédito (CASADO *et al.*, 2020).

Possuir uma política de crédito definida, com seus critérios fixados, é uma base sólida para qualquer empresa ter uma boa administração, inibindo problemas com inadimplência futuros (CASADO *et al.*, 2020).

Segundo consta no Serasa (2021), em outubro, o número de inadimplentes no Brasil atingiu R\$ 63,4 milhões (sessenta e três milhões e quatrocentos mil reais), o maior índice registrado desde julho de 2020, R\$ 63,5 milhões (sessenta e três milhões e quinhentos mil reais). O número de dívidas chegou a R\$ 253,65 bilhões (duzentos e cinquenta e três bilhões, seiscentos e cinquenta milhões), crescendo 3,37% em relação ao mês de setembro do mesmo ano.

Assim, é necessária a compreensão de informações básicas e essenciais na implantação de controles internos com o objetivo de minimizar a inadimplência e para definir uma política de crédito eficiente. Conforme consta no Serasa (2021), estudos sobre o mercado estimam uma queda no número de níveis de consumidores inadimplentes para o ano de 2022. Essa estimativa

é pelo fato de os inadimplentes recorrerem por busca de crédito em 2021, o qual aumentou cerca de 25,4% nos meses de janeiro a agosto, resultado comparado ao mesmo período do ano anterior.

Dessa forma, é importante um controle correto e minucioso da inadimplência nas empresas. A identificação e mensuração dos reflexos da inadimplência passa, portanto, pelo adequado tratamento contábil no reconhecimento de perda de crédito desses devedores. O reconhecimento da inadimplência apresenta reflexos na contabilidade da empresa podendo apresentar reflexos fiscais, os quais são apresentados nas seções seguintes.

### 2.2.1 Reflexos na Contabilidade

A Perda Estimada para Créditos de Liquidação Duvidosa (PECLD)<sup>10</sup> ou Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa (PCLD) ou, simplesmente, Provisão para Devedores Duvidosos (PDD), é uma conta para reconhecer no resultado as possíveis perdas no recebimento de créditos registrados no ativo (CFC, 2014).

O conceito é referente à estimativa do valor recuperável do ativo, ou seja, dos benefícios financeiros futuros que devem ser ajustados ao que realmente é esperado receber. A importância de realizar essa estimativa e efetuar o seu registro, é conciliado no que está previsto nas normas internacionais da contabilidade (GELBCKE *et al.*, 2021).

Ainda que utilize a nomenclatura de provisão, a PECLD não representa uma provisão propriamente dita, pois, de acordo com a NBC TG 25 (CFC, 2014), a provisão é um passivo de prazo e valor incertos no cumprimento de uma obrigação. As provisões são obrigações presentes que devem ser reconhecidas como passivos, reconhecendo uma estimativa real do seu valor. Nesse sentido, a PECLD/PCLD não representa um passivo da entidade, mas sim, uma redução no ativo da entidade (CFC, 2014).

Os registros das perdas prováveis deverão ser lançados a débito, em Despesas (conta de resultado) e a crédito, na conta Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa (conta retificadora do crédito no Ativo), constando nota explicativa (BRASIL, 1996).

A mensuração das provisões deve ser realizada com base nas melhores estimativas disponíveis, com respaldo nas informações que a administração detém, necessitando serem

---

<sup>10</sup> De acordo com Gelbcke *et al.* (2021), no Brasil, o termo provisão para as contas retificadoras do ativo foi utilizado pelos contadores, sendo referenciado como Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa. Porém, utiliza-se o emprego adequado do termo provisão somente para as obrigações, utilizando o termo perdas para estar em consonância com a utilização recomendada pelas normas do International Accounting Standard Board, com o conceito de “redução do valor recuperável”.

revistas a cada balanço para ajustar a veracidade das informações e adequar na melhor estimativa (CFC, 2014).

A estimativa de perda deve ser feita por uma análise minuciosa, independentemente de regras fiscais. Embora seja uma resolução obrigatória para instituições financeiras, a análise dos critérios é base para qualquer empresa com valores de contas a receber relevantes em seus ativos (GELBCKE *et al.*, 2021).

As normas contábeis não apresentam critérios objetivos de prazo e mensuração da PECLD, cabendo ao contador da organização fazê-lo, elucidando os critérios determinados pela organização. Para tanto, pode seguir as normas fiscais ou outros critérios gerenciais definidos, tais como o controle do prazo médio de recebimento, que é um importante indicador que mensura o prazo que a empresa espera para receber.

De acordo com Casado *et al.*, (2020), somente com controle do faturamento e do recebimento, a organização consegue manter uma relação econômico-financeira saudável. O Prazo Médio de Recebimento (PMR) avalia se o prazo de recebimento está em conformidade com a média favorável do fluxo de caixa desejado para o fluxo financeiro apresentado.

Ainda, de acordo com Casado *et al.*, (2020) o PMR é um componente do ciclo financeiro, demonstrando o prazo médio, em dias ou meses, que uma empresa recebe pelas vendas realizadas. O resultado do cálculo se apresenta em dias, quanto menor o número de dias, mais rápido a empresa recebe o pagamento<sup>11</sup>.

A adequada contabilização da PECLD como uma conta redutora da conta dos Clientes no ativo Circulante ou não circulante, atende à característica qualitativa das demonstrações contábeis de representação fidedigna (NBC TG – Estrutura Conceitual), bem como a determinação de que os ativos estejam registrados por seu valor recuperável (NBC TG 01). Esse entendimento é aplicável, também, às Pequenas e Médias empresas (CFC, 2016).

Há um CPC específico para Contratos e Recebimentos de Crédito de Clientes, sendo identificado como CPC 47, que faz menção ao seguimento dos princípios básicos da utilidade da informação contábil recomendado na Estrutura Conceitual, possibilitando, aos usuários, a busca pela compressão das informações das naturezas e prazos associados às receitas e fluxos de caixa consequentes de contratos com clientes (GELBCKE *et al.*, 2021).

Com base em Gelbcke *et al.* (2021), o CPC 47 não estabelece a escrituração da PECLD, mas objetiva pela questão do princípio da prudência e da fidedignidade das demonstrações contábeis.

---

<sup>11</sup> Prazo Médio de Recebimento = Clientes  $\frac{(\text{Duplicatas a Receber})}{\text{Receita Operacional Bruta}}$  x 360

Importante referir que a contabilização das PECLD envolve um tratamento contábil e um tratamento fiscal. Contabilmente, a PECLD compreende no lançamento contábil, sem influenciar na base de cálculo e na tributação do Lucro Presumido e Simples Nacional, mas podem ser lançadas com o intuito de tornar real e verídica todas as informações do seu patrimônio, estando em conformidade com os critérios de registros (BRASIL, 1996; CFC, 2014). Já os aspectos fiscais atinentes às empresas tributadas pela modalidade do Lucro Real são apresentados na seção seguinte.

### 2.2.2 Aspectos fiscais

Em conformidade com os critérios fiscais, as empresas optantes pelo Lucro Real, registram a PECLD na contabilidade do seu patrimônio, onde a base de cálculo do Lucro Real é pelo lucro líquido apresentado no período apurado. Portanto, torna-se obrigatória a contabilização da PECLD, pois influencia o resultado da empresa e na tributação (CFC, 2014; BRASIL, 1996).

Entretanto, as empresas sujeitas a outras modalidades de tributação, atendendo aos critérios para o registro de perdas e visando os critérios contábeis, podem prestar contas do seu patrimônio com a finalidade de tornar fidedignas as informações (CFC, 2014; BRASIL, 1996).

Para empresas optantes pelo Lucro Real, a Lei 9.430 de 1996, determina alguns critérios de registros de perdas de crédito como demonstrado na Tabela 5.

**Tabela 5 – Critérios de registros de perdas de crédito**

<b>Sem Garantia</b>	
<b>Valor</b>	<b>Critério</b>
<b>Até R\$15.000,00</b>	Limite de valor para declaração de solvência ou sem garantia de valor em dívidas vencidas há mais de 6 meses;
<b>Acima de R\$15.000,00 até R\$100.000,00</b>	Quando vencidas há mais de um ano, apesar de terem iniciados processos e procedimento judiciais;
<b>Com Garantia</b>	
<b>Valor</b>	<b>Critério</b>
<b>Até R\$50.000,00</b>	Vencidos há mais de dois anos, independentemente de ter iniciado processo judicial;
<b>Acima de R\$50.000,00</b>	Na condição de iniciados e mantidos os processos judiciais para o recebimento ou penhora das garantias.

Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base na Lei 13.097 de 2015.

Tais valores registrados como PECLD, são dedutíveis da base de cálculo do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro líquido do Lucro Real, obedecendo o regime de competência e a dedutibilidade sendo autorizada pela legislação vigente (BRASIL, 2015).

Quando um saldo se torna efetivamente incobrável, se convertendo de uma perda estimada para uma perda certa, sua baixa da conta de clientes deve ser feita, tendo como contrapartida, a conta de Ajuste. A despesa de PECLD é indedutível para cálculo do Lucro Real, sendo adicionada no LALUR (GELBCKE *et al.*, 2021).

E casos de perdas incobráveis, quando se esgotam as possibilidades de recebimento, deve ser efetuado o reconhecimento da contabilização, debitando a conta Despesa com perda efetiva, dedutíveis para cálculo do Lucro Real, creditando a conta Duplicatas a receber (GELBCKE *et al.*, 2021).

A legislação fiscal não reconhece as despesas com estimativa de perdas com dedutibilidade fiscal. As normas fiscais não reconhecem o objetivo da PECLD, deixando de adotar um regime de competência para um “regime fiscal”, não podendo ser considerado regime de competência e nem regime de caixa (GELBCKE *et al.*, 2021).

De forma fiscal, o reconhecimento das despesas com créditos incobráveis provenientes da inadimplência de devedores é considerado útil para atender à exigência da legislação fiscal, prevista na Lei 9.430/96, com o objetivo de deduzi-las na base de cálculo do Imposto de Renda e da Contribuição Social do Lucro Líquido (GELBCKE *et al.*, 2021).

De forma explicativa, está demonstrado na Tabela 6 a seguir, uma síntese em relação ao aspecto contábil e fiscal da PECLD.

**Tabela 6 – Síntese da PECLD em relação ao aspecto contábil e fiscal**

<b>Contábil</b>	<b>Fiscal</b>
Obediência aos registros de perdas de crédito;	Utilização de valores não pagos por clientes para deduzir do Imposto de Renda;
Mensuração das perdas com base nas estimativas disponíveis, revisadas a cada balanço;	Despesa de PECLD é indedutível para cálculo do Lucro Real, sendo adicionada no LALUR;
Duas abordagens para a mensuração de provisões: de valor e de valor mais provável;	Perdas incobráveis são dedutíveis para cálculo do Lucro Real;
As empresas pelo Simples Nacional ou Lucro Presumido, atendem a contabilização das perdas para tornar a contabilidade real;	As empresas optantes pelo Lucro Real, registram a PECLD na contabilidade do seu patrimônio para atender aos critérios fiscais

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Dessa forma, é importante que os dados e todas as informações estejam reais, concisas e fidedignas nas empresas, para serem levantados estudos que possam proporcionar uma visão coerente para tomadas de decisões eficientes na necessidade atual.

### 2.3 - Estudos precedentes

O impacto da inadimplência é um fato que necessita de muita atenção e estudo nas empresas. Nessa seção, apresentam-se estudos precedentes que confluem com os objetivos propostos, mas são distintos do objetivo proposto neste artigo.

A pesquisa de Zanatta *et al.* (2017), possuiu o objetivo de estruturar e apresentar a política de crédito existente de uma loja do ramo varejista, com sede em cidade da região noroeste do Rio Grande do Sul. Foram utilizadas como técnicas para coleta de informações, dados e análise a observação de conteúdo e planilha eletrônica. Foram utilizadas, também, entrevista e pesquisa documental, referentes ao período de novembro de 2015 à maio de 2016.

Como resultados, a pesquisa apresenta uma empresa com níveis satisfatórios de inadimplência, quando comparado com a média das demais regiões do País, devido à predominância de pagamento à vista dos clientes. Resultou uma média de 9,87%, nos meses analisados, enquanto a média da região Sul é de 22,4%; Sudeste, 24,5%; Centro-Oeste, 26,4%; Noroeste, 26,3%; e Norte, 31,1%.

Na pesquisa de Pitorini, Balbinot e Losekan (2019), o objetivo foi apresentar os procedimentos aplicados pela empresa prestadora de serviços na área da saúde na superintendência da política de crédito e de cobrança. Para a realização do estudo, foram coletados os dados internos referentes aos clientes inadimplentes.

Foi possível concluir, de acordo com os autores, que as atividades aplicadas no setor, são observadas e atendidas no que diz respeito às iniciativas e procedimentos adotados em busca dos valores devidos pelos clientes inadimplentes. Foram observadas e apresentadas informações, dados de clientes inadimplentes, práticas operacionais adotadas na política de crédito e cobrança da empresa, constatadas por meio de recursos de relatórios internos.

Foi averiguada a adequabilidade das práticas de cobrança, sendo formalizados os procedimentos relacionados às atividades no setor de cobranças da empresa. As atividades relacionadas a esse setor estão bem conduzidas, onde os funcionários da empresa possuem habilidade, qualificação e empenho para tratar de clientes inadimplentes.

## 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como de natureza aplicada, com abordagem quali/quantitativa. Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, caracterizada como estudo de caso com a utilização de procedimentos técnicos mistos (levantamento e análise documental).

### **3.1 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa é classificada como aplicada, pois tem como propósito gerar conhecimentos que são convenientes para o avanço da ciência, envolvendo informações fidedignas de interesse universal (PEREIRA, 2019).

Referente à abordagem do problema proposto, a pesquisa foi classificada como qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa possui como fundamento a abordagem positivista, admitindo a existência de uma única realidade objetiva. Pode ser mensurada, traduzida em números, opiniões e informações, sendo necessários recursos e técnicas estatísticas (como o uso de porcentagem). A pesquisa qualitativa consiste na realidade que pode ser vista sob múltiplas perspectivas, buscando uma posição de neutralidade ante aos fatos. Proporciona a interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados básicos, onde o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é considerado um instrumento principal na pesquisa (GIL 2019; PEREIRA, 2019).

### **3.2 Meios e Métodos da Pesquisa**

O delineamento da pesquisa é definido como Estudo de caso, possuindo caráter de levantamento documental para compor a qualidade do estudo. O estudo de caso permite uma investigação significativa de eventos que são vivenciados, sendo uma de inúmeras maneiras possíveis de realizar uma pesquisa consistente, incluindo experiências e análises de informações de arquivo (PEREIRA, 2019).

Quanto aos objetivos da pesquisa, esta foi de caráter descritivo. Pesquisas descritivas possuem como principal objetivo a descrição das características dos fenômenos, grupos ou das relações estabelecidas entre as variáveis. Envolve o uso de técnicas padrões para a obtenção dos dados, assumindo uma forma de levantamento das informações (GIL, 2019; PEREIRA, 2019).

### **3.3 Técnica de pesquisa**

O estudo aplicará duas técnicas de pesquisa: entrevista e análise documental. A entrevista será despadronizada ou não estruturada. Entrevista é uma técnica importante na investigação social e nos mais diversos campos pela sua flexibilidade. A sua aplicabilidade possibilita que o investigador se apresente frente ao investigado e lhe faça perguntas, com um

diálogo assimétrico, objetivando a obtenção de dados que possam interessar à pesquisa (GIL, 2019).

Entrevista despadronizada, ou não estruturada, consiste na liberdade que o entrevistador possui em qualquer situação adequada, sendo uma forma de explorar mais na coleta de informações. Geralmente são compostas de perguntas abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal das partes, possuindo um roteiro de tópicos relativos ao problema e o entrevistador terá liberdade de realizar perguntas para obter esclarecimentos para a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Esse tipo de entrevista tem o objetivo de obter do entrevistado informações com descrições de uma situação em estudo, por meio de uma conversa guiada, podendo ser utilizadas em uma análise qualitativa (PEREIRA, 2019).

A entrevista foi realizada com o Sócio e a Gerente Administrativa da empresa, respectivamente nos dias 07 e 16 de junho de 2022, com o intuito de identificar os controles aplicados pela empresa e o impacto da inadimplência na organização, observando os processos de controle interno no período de 2014 a 2021.

Para a análise dos controles relacionados à inadimplência, centrou-se nas atividades hospitalares porque há maior representação em relação ao faturamento. Cerca de 75% do faturamento, receita ou lucro da empresa decorre das atividades hospitalares.

Foi realizada, também, a análise documental das demonstrações contábeis, (balanço patrimonial, demonstração de resultado, fluxos de caixa e balancete de verificação) do período de 2014 a 2021. Essa análise teve por objetivo identificar os impactos contábeis da inadimplência. Na pesquisa documental, as fontes para as coletas de dados são documentos, escritos ou não, que possam constituir as fontes primárias, podendo serem feitas quando o fato ocorre ou depois (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Nessas análises, dado que a contabilidade da empresa não é segregada por atividade, considerou-se os valores globais informados nas demonstrações contábeis.

### **3.4 Unidade de Análise**

A empresa objeto da pesquisa consiste em um hospital veterinário, localizado na região das Hortênsias, no Rio Grande do Sul, atuando no mercado desde 2014. Atualmente não possui filiais, sendo tributada pelo Simples Nacional.

O hospital presta serviços clínicos, banho e tosa em cães e gatos, e conta com venda de produtos e alimentos na loja do estabelecimento. A empresa presta atendimentos e serviços



focados em cães e gatos para internação, realização de procedimentos cirúrgicos e exames, sendo realizados atendimentos em silvestres com especialista.

O Hospital conquistou espaço no mercado de forma gradativa, aumentando seu quadro de funcionários, veterinários, clientes e parcerias com fornecedores. Consequentemente, os serviços disponíveis aumentaram em quantidade, qualidade e diversidade, corroborando o aumento de fluxo de atendimentos e de diversos perfis de clientes.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Foi levantado o perfil dos entrevistados. O sócio administrador tem 58 anos, é do sexo masculino, com formação no ensino superior em Medicina Veterinária. Desempenha a função há 34 anos e possui pós-graduação em Gestão Hospitalar.

A gerente administrativa tem 47 anos, sendo do sexo feminino. É Bacharela em Administração de Empresas, possuindo pós-graduação em andamento de Gestão em Saúde. Desempenha a função há 7 anos.

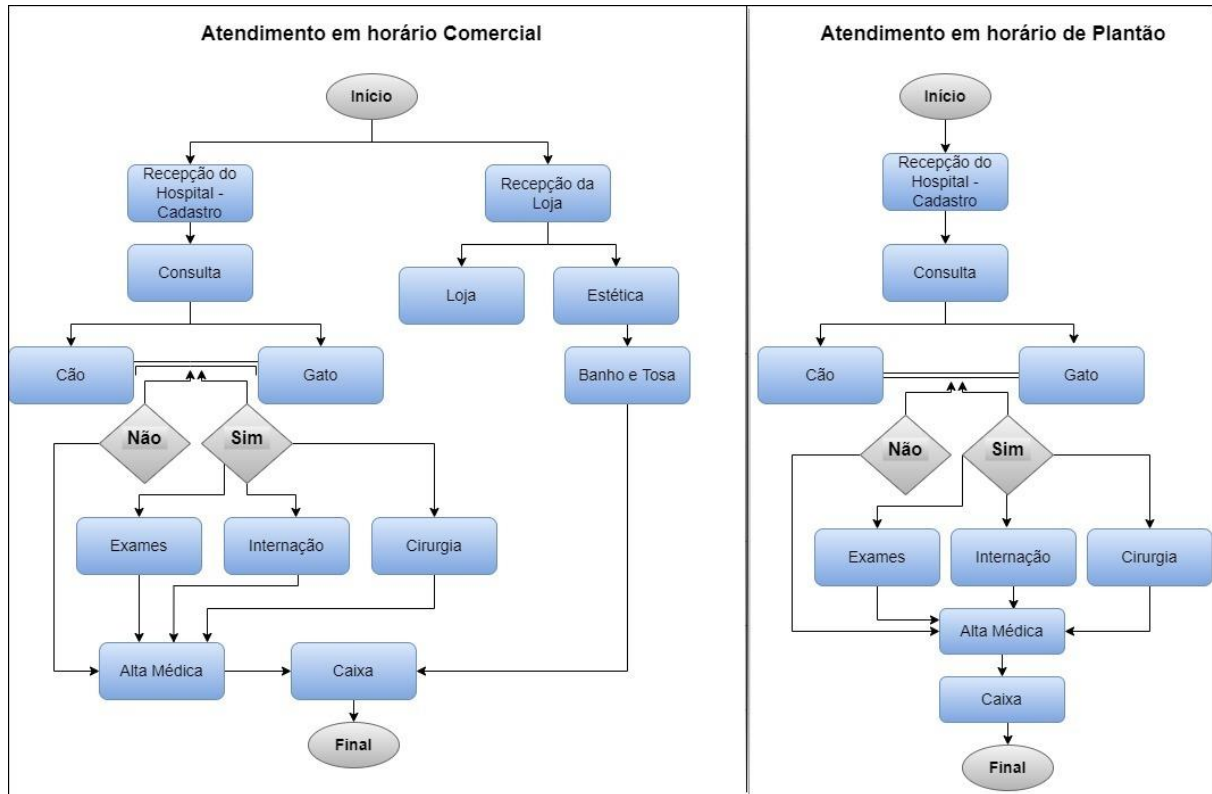
O Hospital realiza atendimentos vinte e quatro horas, diferenciando a cobrança em horário comercial (de segunda à sábado – 7h30 às 19h) e em horário de plantão (demais períodos).

Atualmente, a empresa possui 09 funcionários que atendem aos setores administrativo e operacional, além do sócio da empresa. Conta, também, com 24 especialistas veterinários terceirizados autônomos e 5 prestadores de serviços na modalidade de Microempreendedor Individual (MEI). São realizadas, em média, 167 consultas em horário comercial e 68 em horário de plantão por mês.

A partir das respostas dadas nas entrevistas, considerando a distinção do atendimento em horário comercial e em horário de plantão, é possível identificar que o percurso feito pelo cliente é o apresentado na Figura 4.

Conforme a figura 4, no atendimento em horário comercial, há pessoas responsáveis para realizar cada processo de atendimento (recepção, consulta, caixa, etc.). Enquanto no horário de plantão, o veterinário plantonista realiza o atendimento sozinho, ou seja, se torna responsável por todos os processos (recepção, cadastro, consulta e cobrança).

**Figura 4 – Fluxograma**



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O Fluxograma acima, não havia sido elaborado pelo sócio anteriormente, sendo desenvolvido pela autora, em conformidade com as respostas obtidas durante a entrevista. Na seção seguinte, é apresentado a descrição nos processos dos controles internos aplicados no hospital veterinário, de acordo com os entrevistados.

#### 4.1 Controles internos existentes relacionados à inadimplência

Em relação aos controles internos existentes no hospital veterinário, questionados quanto ao número de pessoas envolvidas no atendimento, segundo o sócio administrador, 33 pessoas estão envolvidas nesse processo, quantificando o número de pessoas que atendem. Essa resposta é divergente da que foi dada pela gerente, a qual afirma somente participarem, em torno, de 3 a 4 pessoas no atendimento ao cliente, considerando somente os cargos, como o de veterinário, recepcionista, caixa e auxiliar de veterinário.

Dessa forma, percebe-se que há uma falta de entendimento entre o setor administrativo quanto às competências dos funcionários. Observa-se que a resposta do sócio é mais coerente por ter considerado a quantidade de colaboradores e não apenas os cargos que envolvem o atendimento.

Na entrevista, quando questionados se o hospital possui contrato de prestação de serviços de atendimento veterinário, os entrevistados afirmaram que o estabelecimento possui, cujo sócio complementou ser um contrato com cláusulas inerentes aos atendimentos, devidamente descritas, principalmente em relação à responsabilidade financeira que o cliente precisa honrar.

O sócio acrescentou que o hospital disponibiliza fichas de autorizações de exames, internação, procedimentos cirúrgicos, procedimentos anestésicos e eutanásia<sup>12</sup> para serem assinados pelo tutor, sendo realizados somente com consentimento, tendo ciência dos riscos provenientes e dos custos financeiros.

Concernente ao cadastro de informações credenciais do cliente, questionados se o hospital possui sistema para realizar cadastro, com campos de identificação do cliente e do animal disponíveis para serem preenchidos, ambos afirmaram que sim. O sócio administrador acrescentou que o cadastro é realizado no sistema, sendo impresso e anexado às informações no contrato físico para ser coletada a assinatura do cliente, consentindo com as cláusulas contratuais.

Ainda, o sócio afirmou que, no verso do contrato, há todas as informações descritas pelo veterinário inerentes à consulta realizada, medicamentos aplicados, exames realizados para, após a liberação do animal, serem repassados no sistema pelo veterinário que atendeu.

Questionados se o cadastro é realizado com todas as informações do cliente, ambos afirmaram que, por um período, não foram exigidas todas as informações. O sócio informou que, desde o início das atividades, exigiu a realização do cadastro de forma completa, mas não implementou no manual de conduta e atendimento do hospital. A gerente afirmou que o sistema disponível permite a efetivação do cadastro sem informações importantes, como o número do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), endereço residencial e número de telefone.

O sócio solicitou e implementou, desde 2019, no manual de conduta e atendimento do hospital, para que os atendentes cadastrassem a ficha do tutor de forma completa, solicitando os documentos físicos de identificação, com o objetivo de não terem informações equivocadas dos clientes. Destacou, ainda, que foi importante frisar a implementação para os veterinários que realizam atendimentos no plantão, havendo necessidade de priorizar a realização de cadastros completos para facilitar e aprimorar o processo interno.

De acordo com os entrevistados, quando questionados se esse sistema possui informações financeiras interligadas, ambos afirmaram que não. A gerente complementou que

---

<sup>12</sup> Segundo o Dicionário Aurélio (2022), eutanásia é uma ação de provocar morte, de forma indolor, a um paciente atingido por uma doença sem cura que causa sofrimento e dor.

somente é utilizado para cadastro de informações dos clientes e prontuários, embora possua recursos para interligar todas as informações financeiras que são consideradas pertinentes e importantes na gestão.

Durante a entrevista, foram questionados se a empresa possui um profissional responsável pelo caixa. Ambos afirmaram que durante o horário comercial, o hospital possui uma responsável pelo caixa, realizando cobranças e fechamentos das fichas de atendimento veterinário.

Quando questionados sobre quem realiza a cobrança do atendimento prestado, considerando que o hospital é 24h, ambos afirmaram que o médico plantonista realiza a cobrança para o cliente após o atendimento no horário de plantão. O sócio acrescentou que todos os profissionais são considerados aptos para realizarem atendimentos ao cliente. Conforme a Figura 4, está representado o processo de atendimento e de cobrança no horário comercial e de plantão.

Em relação à inadimplência da empresa, foi indagado aos entrevistados se existe controle. De acordo com o sócio administrador, existe controle de inadimplência, sendo realizado pela gerente administrativa, porém, essa afirmação diverge da resposta da gerente, que afirmou não possuir controle. A mesma, explicou que o processo consiste em incluir fichas não pagas no SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), arquivando-as em pastas identificadas como clientes inadimplentes.

Pelas respostas obtidas, não existe um consenso da existência de controles internos, identificando-se que não há uma conduta pré-definida que estabeleça uma ação a ser tomada a partir do não pagamento do cliente.

Questionados se possuíam conhecimento do percentual de inadimplentes na empresa desde que atua no mercado, o sócio afirmou ter conhecimento, porém desatualizado. A gerente afirmou não ter conhecimento desse número em percentual.

Os entrevistados foram questionados em relação ao conhecimento do ano que ocorreu maior inadimplência de clientes no hospital. Como resposta, o sócio administrador presumiu o ano de 2017, enquanto a gerente, apontou ser entre 2018 e 2019. Tal situação evidencia que não há a mesma visão da inadimplência entre as partes, não havendo a mesma percepção do processo que envolve o negócio.

De acordo com as respostas dos entrevistados, não há definição de uma pessoa responsável em reunir, avaliar e planejar as informações, bem como estabelecer mecanismos de controle e acompanhamento, que possam minimizar a ocorrência de inadimplência.

Perguntado se é frequente os serviços prestados não serem pagos, o sócio afirmou ser frequente, acrescentando que resulta negativamente na situação financeira da empresa. Segundo a gerente, esse fato não é frequente, mas como envolve a saúde do animal, o cliente costuma autorizar o atendimento e, após, não efetuar o pagamento.

Foi perguntado se há um acompanhamento dos reflexos da inadimplência durante o período de 2014 a 2021. Segundo o sócio, há um acompanhamento através de relatórios e controles específicos internos, como planilhas de Excel. Entretanto, a gerente declarou não acompanhar os reflexos da inadimplência, considerando somente reconhecer a importância do controle para a saúde financeira da empresa.

Tal situação evidencia que os riscos não estão devidamente mapeados e que não há controle administrativo e gerencial para conhecimento do gestor em realizar ações que possam controlar a inadimplência no hospital. Ainda, não são aplicados estudos teóricos que minimizam os riscos para atingir os objetivos estabelecidos no hospital, como desenvolver a aplicabilidade do COSO que proporciona maior efetividade nos processos para mitigar os riscos na organização.

Os entrevistados foram questionados se perceberam a importância de acompanhar os reflexos gerenciais e contábeis da empresa. Segundo o sócio, durante o período de 2014 a 2021, os reflexos gerenciais sofreram inúmeras mudanças, com o objetivo de desenvolver mecanismos de controles. Acrescentou que a forma de realizar os atendimentos, aplicando métodos de cobranças com o objetivo de amenizar a ocorrência de inadimplência, se transformaram de forma positiva no hospital.

Segundo a gerente, a cada ano surgiram novos desafios, oportunidades de crescimento, destaque e muitas dificuldades de gerenciamento. A mesma afirma que houve alterações nos reflexos gerenciais porque é mais complexo, instável e delicado quando o trabalho é voltado para salvar vidas, principalmente dos animais que são considerados membros da família.

Quanto aos reflexos contábeis, os respondentes afirmaram desconhecerem terem sofrido modificações. Segundo o sócio, a contabilidade deve acompanhar e entender o tipo de negócio da empresa que está atuando.

Questionados se, no período de 2014 a 2021, as mudanças gerenciais e contábeis foram frequentes, principalmente no período que sofreu mais com a inadimplência. Ambos responderam que somente aos aspectos gerenciais. Quanto aos aspectos contábeis, os entrevistados afirmaram que não acompanharam.

Segundo o sócio, a busca pelo aprimoramento, alternativas, conscientes e eficazes mudanças para o controle do negócio devem ser constantes e fundamentais para o sucesso de

cada processo desenvolvido. Durante a pandemia, afirmou que foram mais frequentes as modificações gerenciais, justamente pela instabilidade econômica e financeira do período.

A gerente alegou que existe um senso comum entre os clientes de que os serviços oferecidos sejam de valor elevado, acarretando aos colaboradores a compreensão desse senso comum e terem receio de realizar cobranças ou, até mesmo, de repassar orçamentos para os tutores. Complementou que houve necessidade de modificar essa percepção e passar segurança aos funcionários de agregar valor aos serviços prestados e de produtos vendidos.

Ambos afirmaram não possuírem um profundo conhecimento de métodos que possam implementar para controlar a inadimplência, tampouco sobre os impactos na contabilidade. Por esse motivo, segundo o sócio, em fevereiro de 2022 contrataram uma consultoria especializada em gestão de hospitais veterinários, com o intuito de implementarem métodos que possam qualificar o controle interno, priorizando um tratamento eficaz nos processos gerenciais e contábeis da empresa.

Nota-se que há divergência entre as respostas, evidenciando que não há o mesmo conhecimento das partes quanto às informações sobre a inadimplência. Ainda, não há um controle elaborado pelo sócio e implantado no manual de conduta e atendimento do hospital, de um tratamento dos inadimplentes para aumentar a chance de recebimento financeiro do serviço prestado. Desta forma, será apresentado a seguir o processo da política de crédito aplicada, de acordo com os entrevistados, no hospital veterinário.

## 4.2 Política de crédito aplicada na empresa analisada

Quanto à política de crédito, as respostas dos entrevistados foram confrontadas com os 5 C's. Verificou-se se a empresa atende, não atende ou se atende em parte, os critérios estabelecidos (5C's). Os resultados estão sintetizados na Tabela 6.

**Tabela 6 – Relação dos elementos que compõem a política de crédito.**

<b>Função</b>	<b>Critério</b>	<b>Atende/Não atende/Atende em parte</b>
<b>Caráter</b>	Se solicita histórico de crédito.	Não atende
<b>Capital</b>	Se solicita e pesquisa histórico de renda.	Atende em parte
<b>Colateral</b>	Se é solicitado uma garantia de valor para honrar o compromisso acordado.	Atende em parte
<b>Condições</b>	Pesquisado histórico financeiro em algum nicho de mercado.	Atende em parte
<b>Capacidade</b>	Análise do desempenho operacional e financeiro de honrar com os compromissos.	Atende em parte

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2016).

Os resultados citados acima são extraídos das informações fornecidas na entrevista. De acordo com os entrevistados, os requisitos que atendem em parte são pelo fato de que os processos não são padronizados no atendimento. Segundo a gerente, em alguns casos aleatórios, são realizadas pesquisas do histórico do cliente, observando o seu comprometimento financeiro em honrar com suas obrigações.

Ainda, de acordo com a gerente, a busca pelo histórico do cliente, quanto à questão financeira pessoal, se baseia em pesquisa pelo CPF, verificando se há alguma restrição no cadastro do SPC. Afirmou, também, que o hospital possui um convênio com uma empresa que permite, por meio de um aplicativo, incluir o inadimplente, pesquisar e excluir quando a dívida é quitada.

De acordo com a gerente, a pesquisa se baseia nas percepções iniciais que se têm do cliente no primeiro atendimento. Acrescentou que esse processo é realizado somente em casos que o cliente refere, a partir da percepção do atendente, não possuir condições financeiras para tratar o animal.

De acordo com as respostas obtidas, não há um protocolo para a aplicabilidade dessa pesquisa em todos os atendimentos, podendo qualquer colaborador que estiver prestando suporte ao cliente suceder a pesquisa do perfil do tutor.

Questionados sobre quais são as políticas de créditos na empresa, de acordo com os entrevistados, os critérios são baseados em conceder formas de pagamento que proporcionam menos riscos para a empresa. Segundo o sócio, não aceitam cheques e nem emitem boletos bancários, mas concedem descontos progressivos para pagamentos à vista e disponibilizam parcelamentos via cartão de crédito para tratamentos com valores elevados. Perguntado sobre o limite de parcelamento atualmente, a gerente afirmou ser em até 10 vezes, sem juros, no cartão de crédito.

Na entrevista, foi questionado quais as medidas e ações adotadas para que todos os responsáveis da empresa saibam da política de crédito adotada no controle interno. De acordo com os entrevistados, todos esses processos são elaborados pelo próprio sócio administrador e estão disponibilizados no manual de conduta e atendimento do hospital, sendo fornecidos para cada colaborador no ato da contratação.

Questionados se os clientes inadimplentes são encaminhados para alguma assessoria de cobrança terceirizada ou se a cobrança é realizada de forma interna, ambos responderam que o estabelecimento não possui uma assessoria de cobrança terceirizada. O sócio adicionou que, por um breve período, mais precisamente no ano de 2020, contrataram uma assessoria de

cobrança, mas não houve êxito quanto aos recebimentos dos serviços prestados e, até mesmo, de produtos e medicamentos vendidos.

Complementando a pergunta, foi questionado quem realiza e como são feitas as negociações. Segundo o sócio, em casos que ocorrem inadimplência, as fichas são negociadas de forma interna pela gerente do hospital. Acrescentou que são realizados contatos por mensagens ou ligações, na tentativa de ser recebido algum valor mensalmente.

De acordo com a gerente, quando ocorre a inadimplência, é repassado para uma funcionária, que é auxiliar administrativo, para entrar em contato e realizar a negociação.

Em casos que o cliente alega não possuir condições financeiras de pagamento, mesmo autorizando os serviços veterinários, foi questionado se o hospital possui uma parceria com uma instituição financeira que disponibiliza uma linha de crédito para contratação de empréstimo. Ambos afirmaram que há possibilidade, sendo um aplicativo *on-line* que disponibiliza simulações com o cliente de forma rápida e segura.

O sócio apresentou uma ressalva importante sobre a contratação do empréstimo. Para a realização desta contratação *on-line*, o cliente não pode ter restrições no CPF, sendo essa uma limitação que impossibilita a efetividade das simulações realizadas.

Ainda, o sócio complementou que, quando a contratação da linha de crédito pelo cliente é efetivada, o hospital recebe o valor na conta corrente pela instituição financeira, no período de até 24h, sendo um acordo contratual entre o Banco e o cliente, no qual o hospital não possui qualquer compromisso por descumprimento de pagamento por parte do contratante.

Esses resultados não possuem similitude com as evidências encontradas por Pitorini, Balbinot e Losekan (2019). Neste estudo, há divergências quanto à efetividade dos processos sobre política de crédito e cobrança, em que os funcionários não possuem habilidades bem desenvolvidas para tratar de clientes inadimplentes, não utilizando ferramentas disponíveis para controlar e fomentar o controle interno.

Na seção seguinte, será abordado a forma que ocorreu a contabilização da inadimplência, no período de 2014 a 2021, no hospital estudado.

### **4.3 Critérios para contabilizar a inadimplência de clientes da empresa**

Questionados se o hospital possui um setor contábil interno ou se o serviço é terceirizado, ambos responderam possuir o serviço terceirizado.

Quanto à contabilidade, foi questionado aos entrevistados se foram repassadas informações quanto ao posicionamento da inadimplência no período de 2014 a 2021. Eles



responderam que não foram repassadas, e o sócio complementou que tampouco foram solicitadas ou questionadas pelo contador.

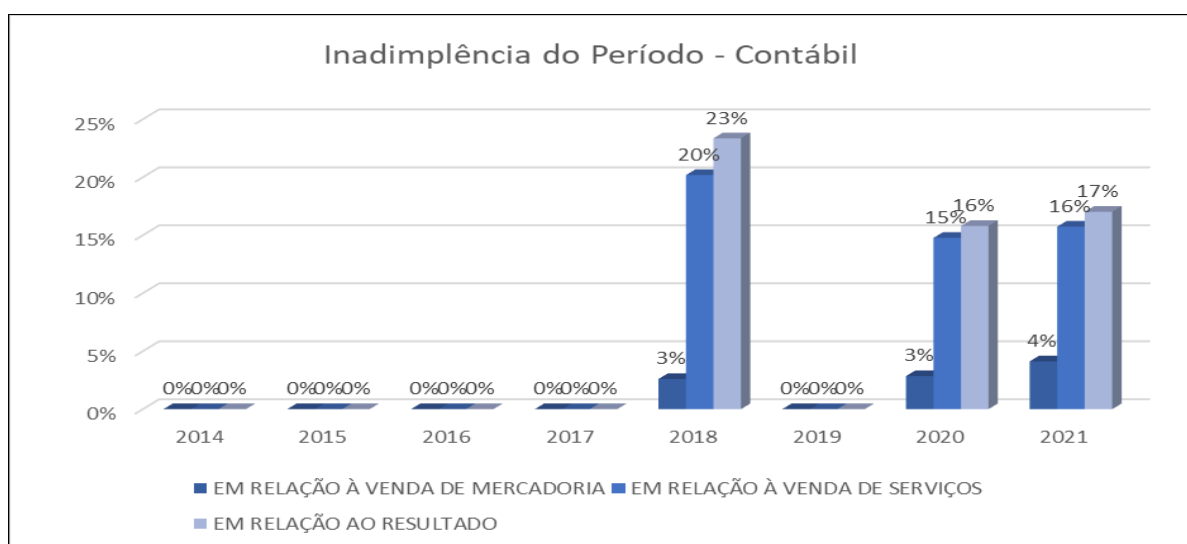
Questionados se consideram importantes todas as informações sobre inadimplência estarem evidenciadas nas demonstrações contábeis, ambos afirmaram serem importantes. Ainda, o sócio complementou não ter conhecimento para interpretar as informações contábeis sem orientação profissional. Declarou que apenas realizou a assinatura dos livros contábeis anuais, sem ter ciência da real situação contábil da empresa.

Diante dessas informações, foi realizada uma análise das demonstrações dos livros contábeis, correspondente ao período do estudo, levando em consideração os lançamentos que tenham impactado na inadimplência. Para realizar a análise, foi considerado informação contábil da conta Clientes Diversos.

Dado que a conta Clientes Diversos não está apresentada de forma segregada, referente ao valor do tipo de produto e serviço, não é possível especificar a representação por cada categoria, considerado para a análise a totalidade do valor apresentado no relatório contábil.

Para realizar a análise, foi optado pela conta Clientes Diversos - Ativo Circulante (AC), em relação a três contas: a Receita Bruta de Vendas de Mercadorias<sup>13</sup>, Receita Bruta de Vendas de Serviços<sup>14</sup> e ao Resultado do Exercício, apresentadas na Demonstração do Resultado (DR), demonstradas no gráfico 1.

**Gráfico 1 – Análise da inadimplência do período pelo controle Contábil**



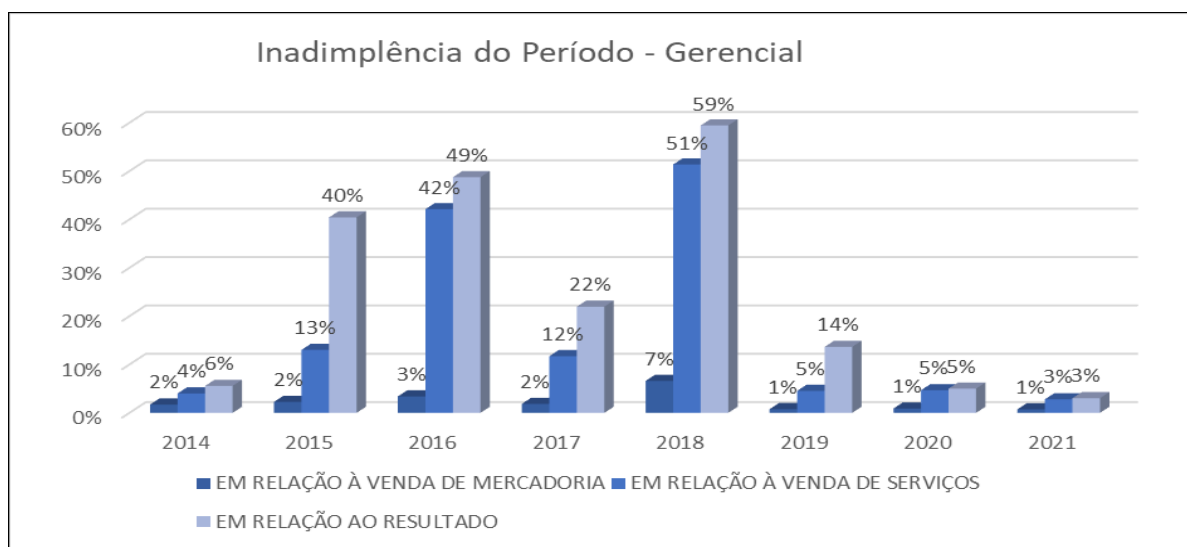
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

<sup>13</sup> Contempla vendas de produtos, rações e medicamentos hospitalar, impossibilitando a segregação manual das informações contábeis registradas para cada segmento.

<sup>14</sup> Contempla serviços relacionados à área da estética e hospitalar, impossibilitando a segregação manual da representação de cada segmento.

Foi realizada, também, uma análise das informações sobre a inadimplência do controle gerencial. Para sua realização, foram considerados os valores de fichas de prestações de serviços em aberto arquivadas no hospital, em relação à Receita Bruta de Vendas de Mercadorias (DR)<sup>15</sup>, Receita Bruta de Vendas de Serviços (DR)<sup>16</sup> e ao Resultado do Exercício (DR), demonstrados no gráfico 2.

**Gráfico 2 – Análise da inadimplência do período pelo controle Gerencial**



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Comparando os resultados obtidos pelas informações contábeis e gerenciais, a diferenciação é significativa. Quanto ao gráfico de inadimplência contábil, apresentou saldo zerado em relação à venda de mercadoria, serviços e ao resultado do exercício nos anos de 2014 a 2017, e, após, em 2019 novamente.

Nesse período que permaneceu com o saldo zerado na contabilidade, é notório a discrepância em relação às informações gerenciais, em que, em 2017, a inadimplência comprometeu 42% na venda de serviços e 49% no resultado do exercício. Nas informações de inadimplência pelo aspecto gerencial, todos os anos do estudo apresentaram impacto nos saldos.

Em 2018, foi o que apresentou maior relevância nos dois gráficos. Pela inadimplência gerencial, em relação à inadimplência contábil, apresentou um aumento de 36% em relação ao resultado, 31% em relação à venda de serviços e 4% em relação à venda de mercadorias.

Em contrapartida, em 2020 e 2021, pela inadimplência contábil, houve um aumento significativo quando comparado à inadimplência gerencial. Pela inadimplência contábil, em

<sup>15</sup> Idem ao item 11, citado anteriormente.

<sup>16</sup> Idem ao item 12, citado anteriormente.

2020, quanto ao resultado, apresentou um aumento de 11% e, em relação à venda de serviços, um aumento de 10%. Em 2021, considerando o mesmo parâmetro de análise, indicou um aumento de 14% em relação ao resultado e 13% em relação à venda de serviços.

Dada a divergência entre o controle contábil e gerencial, pode-se concluir que o controle gerencial possui mais elementos de informações, podendo representar um melhor controle de inadimplência. Tal divergência, apresenta resultados muito distintos entre as informações que constam nos relatórios contábeis e as que constam no controle interno do hospital estudado.

Os resultados obtidos no estudo de Zanatta *et al.* (2017) divergem, parcialmente, do estudo atual, pois a média percentual de inadimplência no ano de 2018 aqui encontrado, no aspecto contábil, foi de 15% e no aspecto gerencial, foi de 39%.

Em 2021, a média dos resultados aqui encontrados, foram de 12% no aspecto contábil e 2% no aspecto gerencial, enquanto no estudo referido, a média foi de 9,87% para o período apresentado. Essa divergência pode indicar que a inadimplência no setor de serviços sofre impactos da cultura regional, do desenvolvimento da região ou até mesmo pode estar ligado a aspectos da economia nacional.

Comparando os resultados encontrados com os dados divulgados pelo SERASA (2018), o ano de 2018 foi o que apresentou a maior média de inadimplência no relatório contábil e gerencial. No relatório contábil, apresentou uma média percentual de 15%, enquanto no relatório gerencial, apresentou uma média percentual de 39%. A média percentual do Brasil em 2018, na região Sul, foi de 12,7%, em que ambos resultados ficaram acima da média: 2,3% acima na inadimplência contábil e 26,3% na inadimplência gerencial.

Com base nas informações disponibilizadas no SERASA (2021), no ano de 2021, a média de inadimplência no Brasil, na região Sul, fechou em 34,9%. Observando o impacto da inadimplência, pelos registros contábeis, a média, em 2021, ficou em 12% e, na inadimplência gerencial, apresentou um percentual de 2%, ambos apresentaram um resultado abaixo da média da região, respectivamente, uma diminuição de 22,9% e 32,9%.

A seguir, será apresentado uma análise das informações contábeis, em conformidade com as Normas Contábeis, de acordo com os livros contábeis e respostas dos entrevistados.

#### **4.4 Aspectos contábeis**

De acordo com o que foi analisado das informações contábeis, foram utilizados critérios que são bases para avaliar a conformidade com as Normas Contábeis, considerando se atende, não atende e atende em parte, demonstrado na Tabela 7.

**Tabela 7: Critérios em conformidade com as Normas Contábeis:**

<b>Fator</b>	<b>Atende/Não atende/Atende em parte</b>
Lançamentos Contábeis	Não atende
Reconhecimento da perda de devedores	Não atende
Reconhecimento de despesas de cobranças	Não atende
Critérios Fiscais	Não atende
Critérios Contábeis	Não atende

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na análise dos livros contábeis, não constam lançamentos com despesas de honorários advocatícios, embora o sócio tenha afirmado que pagaram mensalmente desde 2014. Não há reconhecimento de despesas relativas a cobranças realizadas nesse período, não havendo, também, contabilização da Perda Estimada para Créditos de Liquidação Duvidosa (PECLD), embora os valores atendam aos critérios de registros de lançamento de perdas de crédito (apresentados na Tabela 5), demonstrando inconformidade com a Normativa Contábil.

Pela Lei 9.430 (1996), alterada pela Lei 13.097 (2015), a empresa, enquadrada pelo Simples Nacional, pode realizar o lançamento contábil da PECLD, sem influenciar na base de cálculo e na tributação. Podendo realizar os lançamentos para tornar verídica, se aproximando da realidade a situação da empresa.

Embora não haja necessidade, por Lei, em estabelecer obediência aos critérios fiscais, o contador pode estabelecer obediência aos critérios contábeis, realizando lançamentos que demonstram, efetivamente, a realidade patrimonial da empresa.

Dessa forma, conclui-se que a empresa não segue a Normatização Contábil no que diz respeito à aplicabilidade da PECLD, não havendo um controle contábil mais apurado. Na seção seguinte, será abordado uma análise do impacto da inadimplência, no período pandêmico, de acordo com os entrevistados.

#### **4.5 Analisar se os impactos da inadimplência foram alterados pela pandemia de COVID-19**

Durante a entrevista foi questionado aos entrevistados qual a percepção sobre o impacto da pandemia da COVID-19 sobre a inadimplência. Segundo os respondentes, no período pandêmico, perceberam que a inadimplência não foi significativa. Compreenderam que o número de inadimplentes reduziu significativamente, quando os clientes tinham maior disponibilidade de pagamento.

Diante de um cenário de incertezas, a percepção inicial do Sócio, foi uma previsão de que pudesse refletir negativamente na área da saúde veterinária. Havia receio de os clientes não priorizarem a saúde do animal, pela instabilidade econômico-financeira. Foi surpreendido pelo cuidado e zelo do tutor com os tratamentos disponíveis para o bem-estar e saúde do animal.

Foi perguntado se, durante o período pandêmico, houve necessidade de implantar novos métodos no controle interno. Ambos responderam que sim, e o sócio especificou as mudanças quanto à forma de pagamento. Antes, eram aceitos cheques e, por um curto período, aproximadamente por 4 meses em 2018, foram realizadas emissões de boletos. Com o início da Pandemia, o sócio determinou restrições quanto à forma de pagamento para os clientes.

Questionado se houve alguma resistência quanto às formas de pagamento, o sócio afirmou que em, aproximadamente, 2 de 10 casos, há necessidade de aceitar cheque, por ser a única forma que o cliente possui para quitar a dívida. Ressaltou que, nesses casos, somente são aceitos se não tiverem restrições no cadastro do SPC.

Ele ainda destacou a importância da modificação da política de crédito, abordando de forma respeitosa e incisiva, em não permitir que atendimentos e procedimentos sejam realizados sem o devido pagamento prévio.

Tais afirmações evidenciam resultados coerentes quanto à inadimplência gerencial, demonstrado no Gráfico 2, que apresentou diminuição significativa nos anos pandêmicos, corroborando a afirmação do gestor quanto à percepção de que houve efetividade dos processos no controle interno implantados nesse período.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante das informações fornecidas pelos entrevistados, foi verificado que há falta de implementação de controles internos, principalmente de ações relacionadas à inadimplência.

Há divergências nas respostas dos entrevistados, demonstrando falta de preparo dos funcionários para realizar a cobrança, cadastro de clientes e atendimento, até mesmo, falta de comunicação entre os responsáveis da administração. Ainda, há informalidade no atendimento em horário de plantão, ficando somente uma pessoa responsável pelo cadastro, atendimento e cobrança, contribuindo para a ocorrência de inadimplência e erros nos processos de atendimento implantados no controle interno do hospital.

Desse modo, pode-se apontar que a falta de um manual de conduta padronizado, de um treinamento de capacitação ou, até mesmo, de uma segregação de tarefas, pode representar um impacto negativo na inadimplência. Não consta um controle e nem um responsável para

acompanhar os dados e informações de inadimplentes, não sendo utilizado o sistema disponível para interligar as informações financeiras com as cadastrais dos clientes.

Portanto, a partir dessas informações, pode-se apontar uma falta de estabelecimento de condutas nos processos de controle interno, dificultando um controle gerencial melhor, não sendo utilizado um sistema de controle bem definido, nem implementada uma matriz de risco ou uma avaliação de probabilidade de ocorrência de inadimplência.

Considerando a divergência de resposta do Sócio e da Gerente, demonstra que seria relevante aprofundar o estudo dos controles internos, podendo potencializar o negócio da organização, diminuindo os riscos que interferem nos objetivos do hospital.

A política de crédito aplicada na empresa é deficiente de ações, pois diante dos elementos que compõem a política de crédito (5 C's), verificou-se que a empresa não padroniza os critérios no atendimento, atendendo “em parte” na maioria dos elementos apresentados, corroborando na inviabilidade de um atendimento de caráter formal e padronizado.

No quesito contabilidade de inadimplência, identificou-se que a empresa não segue o que é recomendado pelas Normas Contábeis vigentes, pois não são realizados lançamentos relacionados a perdas de créditos, não constando notas explicativas de como são apurados os lançamentos nas demonstrações, não havendo segregação por tipo de atividade em vendas de serviços e mercadorias, e não sendo realizada segregação de despesas na contabilidade, elencando-as como gerais.

É notória a discrepância das informações de inadimplência contábil em comparação à inadimplência gerencial, afetando o conhecimento do gestor sobre a real situação do seu patrimônio.

Seguindo pelas informações gerenciais, percebe-se que, durante o período pandêmico, a empresa soube gerenciar e adaptar na gestão métodos mais eficazes no controle interno, que proporcionaram diminuição de riscos diante de um cenário econômico e financeiro instável.

Durante o período de 2014 a 2021, foram necessárias adaptações no controle interno para se reinventar e se adaptar no mercado, que está cada vez mais competitivo e inovador.

Os resultados desse estudo proporcionam uma visão clara e concisa sobre os reflexos gerenciais e contábeis que norteiam o negócio. Dessa forma, é válido estudar e fundamentar melhor os métodos de controles para minimizar riscos que prejudicam o atingimento dos objetivos e metas do hospital, pois é notório o potencial de expansão e reconhecimento no mercado que está em constante evolução.

## REFERÊNCIAS

ASSAF, Neto Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro** [recurso eletrônico]. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

AECI - ASSESSORIA ESPECIAL DE CONTROLES INTERNOS. **Matriz de riscos**- Gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP, 2017. Disponível em: <[https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/controle-interno/manual\\_de\\_girc\\_\\_\\_versao\\_2\\_0.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/controle-interno/manual_de_girc___versao_2_0.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2022.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios [recurso eletrônico]. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações [recurso eletrônico]. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Controladoria na gestão**: a relevância dos custos da qualidade [recurso eletrônico]. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. **Lei nº 9.430**, de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19430.htm#:~:text=L9430&text=LEI%20N%C2%BA%209.430%2C%20DE%2027%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201996.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20legisla%C3%A7%C3%A3o%20tribut%C3%A1ria,consulta%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19430.htm#:~:text=L9430&text=LEI%20N%C2%BA%209.430%2C%20DE%2027%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201996.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20legisla%C3%A7%C3%A3o%20tribut%C3%A1ria,consulta%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias)>. – Acesso em: 08 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.406**, de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406compilada.htm#tituloivnadiplemento](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm#tituloivnadiplemento)>. Acesso em: 16 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.097**, de 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113097.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113097.htm)>. Acesso em: 11 fev. 2022.

CASADO, Johny Henrique Magalhães. *et al.* **Administração do capital de giro** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

CRMV/RS. CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA VETERÁRIA DO RIO GRANDE DO SUL. **Código de Ética de Medicina Veterinária**. Resolução nº 1.138, de 16 de dezembro de 2016. Disponível em: <[https://www.crmvrs.gov.br/PDFs/Codigo\\_de\\_Etica\\_Medicina\\_Veterinaria.pdf](https://www.crmvrs.gov.br/PDFs/Codigo_de_Etica_Medicina_Veterinaria.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2022.

CFC. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC TG 25 (R1)** – Provisões, passivos contingentes e ativos contingentes, 2014. Disponível em: <[https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG25\(R1\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG25(R1).pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2022.

CFC. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC TG 1000 (R1)** – Contabilidade para pequenas e médias empresas, 2016. Disponível em: <[https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG1000\(R1\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG1000(R1).pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2022.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos** – Estrutura Integrada, 2007.

Disponível em: <<https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>>. Acesso em: 07 mar. 2022.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil**: teoria e prática [recurso eletrônico]. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Definição de eutanásia. 2022. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/eutanasia/>>. Acesso em: 26 jul. 2022

FRAPORTI, Simone; BARRETO, Jeanine. **Gerenciamento de riscos** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

GELBCKE, Ernesto Rubens; *et al.* **Manual de Contabilidade Societária aplicável a todas as sociedades de acordo com as Normas Internacionais e do CPC** [recurso eletrônico]. 3. Ed. São Paulo. Atlas, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** [recurso eletrônico]. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEMES JR., Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras [recurso eletrônico]. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria**: teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso [recurso eletrônico]. Atualização da edição João Bosco Medeiros. 9. ed. - São Paulo: Atlas, 2021.

OLIVEIRA, Luís Martins de, PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica** [recurso eletrônico]. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil [recurso eletrônico]. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica aplicada**: conceitos, estrutura e sistema de informações [recurso eletrônico]. Professores colaboradores: Adail José de Souza *et al.* São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**: Enterprise Risk Management (ERM) [recurso eletrônico]. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.



PEREIRA, Vaniza. **Controladoria** [recurso eletrônico]. Coordenação: Pablo Rojas. Porto Alegre: SAGAH, 2016.

PEREIRA, Vaniza; FARIAS, Cláudia dos santos. **Fundamentos de controladoria** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

PITORINI, Camila de Paula; BALBINOT, Edeimar Luiz; LOSEKAN, Vanderléia Leal. **Procedimentos relacionados à política e práticas de cobrança de uma empresa operadora de planos de saúde**. Artigo. Ciências Sociais Aplicadas em Revista, v. 19, n. 37, p. 210-233, 2 sem, 2019. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/28443/19922>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

SERASA. **Boletim econômico**. Serasa Experian, Setembro, 2021. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/images-cms/wp-content/uploads/2021/10/Boletim-Economico-Setembro.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2022.

SERASA. **Inadimplência em 2018**: um perfil por segmentos, aging, região e classe social. 2018. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/cobranca/inadimplencia-em-2018-um-perfil-por-segmentos-aging-regiao-e-classe-social/>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SERASA. **Mapa de inadimplência e renegociação de dívidas no Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://www.serasa.com.br/assets/cms/2021/Mapa-da-Inadimplencia.pdf>>. Acesso em: 02 jan. 2022.

SERASA. **Mapa da inadimplência e renegociação de dívidas no Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://www.serasa.com.br/assets/cms/2022/MKTECS-654-Mapa-da-Inadimplencia-Dezembro-2-1.pdf,2021.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2022

SILVA, Edson Cordeiro da. **Introdução à administração financeira**: uma nova visão econômica e financeira para a gestão de negócios das pequenas e médias empresas [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito** [recurso eletrônico]. 9. ed., rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Modelos de referência de gestão corporativa de riscos**. 2022. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>>. Acesso em: 21 jan. 2022.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Roteiro para Auditoria de Gestão de Custos**. 2017.pdf. Acesso em: 11 fev. 2022.

ZANATTA, Jocias Maier; GOTIN, Fernanda; SAFT, Mariele; ROSCH, Patricia Taline. Análise do impacto das políticas de crédito em uma loja do ramo varejista. Artigo, **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v.2, n. 2, 2017. Disponível em: <<http://habitats.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/63/58>>. Acesso em: 20 mar. 2022.