



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE – FANESE  
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MISMA KETHYLLY SILVA SANTOS**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO, TRIBUTÁRIO E PADRONIZAÇÃO DO  
PROCESSO DE VENDAS: A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA PARA  
REDUÇÃO DE INADIMPLÊNCIA.**

**Aracaju - SE**

**2020**

S23p

SANTOS, Misma Kethylly Silva

PLANEJAMENTO FINANCEIRO, TRIBUTÁRIO E  
PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS: A  
CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA PARA REDUÇÃO DE  
INADIMPLÊNCIA. / Misma Kethylly Silva Santos; Aracaju, 2020.  
23p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de  
Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Ciências  
Contábeis.

Orientador(a) : José Valter de Sá Santos.

1. Vendas 2. Inadimplência 3. Planejamento Financeiro 4.  
Planejamento tributário.

657.31;657.444(813.7)

MISMA KETHYLLY SILVA SANTOS

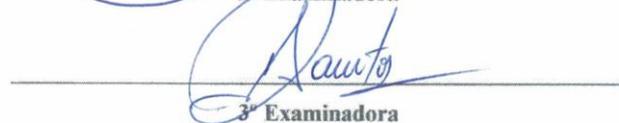
**PLANEJAMENTO FINANCEIRO, TRIBUTÁRIO E PADRONIZAÇÃO DO  
PROCESSO DE VENDAS: A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA PARA  
REDUÇÃO DE INADIMPLÊNCIA.**

Artigo apresentado à Coordenação do curso de Ciências Contábeis da FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis no período de 2020.1.

Aprovado com média: 9,5 (nove e meio)

  
1º Examinador (Orientador)

  
2º Examinadora

  
3º Examinadora

Aracaju (SE), 25 de junho de 2020.

## **PLANEJAMENTO FINANCEIRO, TRIBUTÁRIO E PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS: A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA PARA REDUÇÃO DE INADIMPLÊNCIA. \***

---

*Misma Kethylly Silva Santos*

### **RESUMO**

Este artigo abordará o planejamento do processo de vendas numa empresa do ramo de comércio e serviços de produtos agrícolas em suas relações com a redução do índice de inadimplência. Qual seria o impacto das decisões relacionadas ao planejamento de vendas nos resultados da empresa? Nesta linha, o estudo visa encontrar medidas que padronizem e aprimorem o processo de vendas, de modo a evitar uma possível inadimplência futura. Analisará também o planejamento tributário e seus principais aspectos, de maneira a compreender como a sonegação atinge negativamente a empresa. O trabalho pretende ainda: analisar o processo de vendas; identificar os erros no processo de liberação de crédito, elencar os gastos relacionados ao processo de cobrança; estabelecer políticas de crédito compatíveis com a empresa; para tanto, o estudo se valerá de pesquisa bibliográfica, e de trabalho de campo, realizado na referida empresa.

**Palavras-chave:** Vendas. Inadimplência. Planejamento Financeiro. Planejamento Tributário.

### **1. INTRODUÇÃO**

Atualmente, podemos notar diversas mudanças em relação à saúde financeira das empresas, elas se dão devido à falta de planejamento dos seus gestores e para que possam se destacar no mercado em que atua, possibilitando vivenciar uma disputa justa e benéfica para si, é necessário que ela possua uma base sólida, com o intuito de não só lucrar, mas de estabelecer raízes, fidelizar clientes, funcionários e todos a sua volta.

Com o intuito de melhorar e expandir as vendas das empresas surgiu a política de crédito, onde foram estabelecidos parâmetros para melhoria no processo tanto de venda, como de recebimento dos recursos. O planejamento serve exatamente para isso, para que as empresas estejam em situação de concorrência e consigam se destacar entre as demais.

Durante a realização dos processos diários de uma empresa, nos deparamos com um cenário automatizado, onde quase sempre esquecemos de realizar nossa missão: entregar e dar

resultados. Logo, passamos a entender que o processo tanto de gestão, como de realização das atividades está fugindo do foco desejado.

Para que uma empresa seja bem-sucedida, algumas perguntas devem ser realizadas:

- 1) Qual o objetivo a ser alcançado em longo prazo?
- 2) Quais medidas em curto prazo devem ser tomadas para alcançar o objetivo?
- 3) Eu consigo manter até o fim o que foi planejado?
- 4) As decisões tomadas poderão ser realizadas por todos os envolvidos?
- 5) Quais problemas podem aparecer no meio do percurso?

Ao responder essas perguntas, podemos traçar medidas de inserção de planejamento, visto que atualmente estamos inseridos em um cenário difícil, onde está mais complicado fixar uma carteira de clientes digna de confiança, o que leva muitos gestores a estabelecerem medidas de análises de crédito para sua empresa com o intuito de proteger o seu negócio. Diante desse cenário repleto de mudanças e concorrências, os gestores buscam meios para conquistar e fidelizar seus clientes, muitas vezes optando por meio de pagamentos “mais fáceis”. A maneira como as etapas de análise de crédito é realizada, coloca em risco a saúde financeira da empresa, o que leva a prática de comportamentos ilegais, realização de vendas sem a emissão de notas fiscais e sonegação de impostos.

Com base nisso, foram criadas ferramentas muito importantes para a gestão e controle das negociações realizadas nas empresas, oferecendo maior precisão para tomada de decisões, com informações fidedignas ao processo da venda, com o intuito de trazer benefícios para a continuidade do negócio. Para que uma venda seja concluída, existe todo um processo que deve ser finalizado, e ele vai do primeiro contato com o cliente até o recebimento do recurso. Todo esse processo permite que a empresa se mantenha cada vez mais competitiva e permaneça inserida no mercado, sempre atentas as diversas mudanças que a sociedade e todo o seu contexto impõe. Com o exposto, surgiu a situação problema: Como otimizar o processo de venda, estabelecendo uma maneira saudável de recebimento para reduzir os gastos com os processos de cobrança realizados pelo setor financeiro?

A estrutura do trabalho foi dividida da seguinte maneira: no primeiro tópico contém a introdução; o segundo apresentará a empresa e as atividades por ela exercida; já o terceiro e o quarto abordará o planejamento, sua importância para a organização e definição de parâmetros, enfatizando o planejamento tributário e o planejamento financeiro, mostrando como uma boa base pode reduzir a carga tributária e pode oferecer benefícios a empresa gerando um bom resultado na finalização do processo de vendas e de recolhimento de impostos; no quinto foi tratado sobre o processo de vendas e como realizar de maneira consciente a análise de crédito,

objetivando a saúde financeira da empresa. Logo, no sexto foi abordado a inadimplência e como a mesma atinge de maneira negativa a empresa.

## **2. A EMPRESA E SEU SEGMENTO**

A empresa estudada foi inaugurada em 1983, especializada em revenda de peças e prestação de serviços ligados a agricultura, dentro da sua especialidade possui um mercado amplo e bastante competitivo, sendo responsável no estado de Sergipe por representar exclusivamente uma franquia de máquinas e implementos agrícolas internacional desde o ano de 2002. Sua estrutura societária é formada por duas pessoas, sendo um sócio majoritário e uma administradora, e como trata-se de uma empresa familiar, o projeto já está sendo passado para a terceira geração.

Possui três lojas, sendo uma matriz e duas filiais e seu regime de tributação é o Lucro Real, com um faturamento anual somado de cerca de \$ 40.000.000,00 (quarenta milhões) de reais, seu sistema de venda consiste em realizar vendas com condições de pagamento à vista; a prazo, sendo aceito recebimentos em cartão de crédito, promissória, boletos registrados ou não registrados, em caso de clientes mais próximos, que tenham um grau de intimidade com a diretoria; adesão de consórcios e financiamentos. Seu sistema de compra é feito por cada departamento conforme sua necessidade, levando em consideração a sazonalidade dos produtos. Por ser uma empresa agrícola, sua venda de equipamentos está concentrada no primeiro trimestre devido ao plantio, e a realização dos seus serviços está concentrada no segundo trimestre devido à época de safra (colheita). Inicialmente, a intenção e motivação dos seus fundadores foi atender desde os agricultores mais necessitados aos mais desenvolvidos, visando crescimento contínuo e liderança do mercado.

O agronegócio também conhecido como *agribusiness*, é um conjunto de operações que engloba o trabalho agropecuário (agricultura e pecuária) e vai do processo inicial com a compra de equipamentos para realização da atividade até a comercialização dos produtos. No Brasil é considerado uma atividade essencial, próspera, rentável e segura, a cada dia conquista mais o seu espaço devido à grande diversidade de clima existente em nosso país, sendo este considerado o terceiro maior exportador de alimentos mundial. Diferente do que muitas pessoas acreditam, o agronegócio não está ligado apenas a atividades rurais realizadas no campo, ele também ocupa o seu espaço no meio urbano, isso ocorre devido a sua modernização, o que ocasiona uma grande dependência do que a cidade proporciona.

Em 2019, o agronegócio representou 21,4% do PIB brasileiro total, tendo um crescimento de 3,81% em relação a 2018 (CEPEA, 2020), com uma estima de crescimento de 3% em 2020.

### **3. PLANEJAMENTO OPERACIONAL TRIBUTÁRIO**

Tributo em sua definição conceituada por CREPALDE (2012, p.15) significa:

É a receita derivada, compulsoriamente lançada e arrecadada pelo estado, na forma de lei, em moeda corrente ou em valor que por ela se possa exprimir, sem contraprestação diretamente equivalente, cujo montante é aplicado na execução das finalidades que lhe são próprias.

Nesse sentido, tributo é o que faz o Estado funcionar, e à medida que os valores são arrecadados pelos contribuintes, são revertidos para a manutenção das atividades estatais. A obrigação tributária surge a partir do momento em que ocorre o fato gerador, por esse motivo, a ferramenta de planejamento deve ser inserida na empresa antes de qualquer situação e uma vez estabelecido, o não cumprimento será considerado sonegação fiscal; os tributos estão divididos em cinco tipos: impostos, taxas, contribuições de melhoria, empréstimos compulsórios e contribuições especiais, podendo incidir sobre a renda, sobre o patrimônio ou sobre o consumo. Possuem três tipos de funções, são elas: Fiscais onde a arrecadação de recursos serve para o custear as atividades do Estado; Extrafiscais que possuem o objetivo de regular a economia, buscando um efeito diverso da arrecadação simples dos recursos financeiros; Parafiscais onde a arrecadação de recursos são para custeio de entidades específicas, que não estão ligadas as funções próprias do Estado.

O Código Tributário Nacional (CTN), é a lei que instituiu as condutas do direito tributário brasileiro, conforme previsto no Art. 146, inciso III da Constituição Federal, possui princípios constitucionais no intuito de regular e estabelecer um limite para que as imposições legais estabelecidas sejam cumpridas, são eles:

### Quadro I: Princípios constitucionais tributários

| Princípios              | Interpretação  |
|-------------------------|--|
| Legalidade              | Garante que nenhum tributo será instituído ou aumentado a não ser que seja mediante lei.                                 |
| Anterioridade           | Garante que nenhum tributo será cobrado ou aumentado sem que a lei que o instituído tenha sido publicado em lei.         |
| Isonomia                | Os contribuintes não poderão estar em situação equivalente e ter tratamento desigual.                                    |
| Irretroatividade        | A lei só poderá ser aplicada a fatos geradores ocorridos após o início da vigência da lei que o instituiu ou o aumentou. |
| Capacidade Contributiva | O tributo deverá ser cobrado de acordo com a capacidade do contribuinte.   |
| Vedação do Confisco     | O tributo não pode ser tão oneroso que chegue a representar um confisco, devendo ser razoável.                           |
| Liberdade de Tráfego    | A lei não pode limitar o tráfego interestadual ou intermunicipal de pessoas e bens.                                      |
| Uniformidade Geográfica | Não deve haver distinção entre os estados para cobrança dos tributos da União.   |

Fonte: produção própria

O Art. 16 do CTN, diz que: “Imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte”, é classificado como direto ou indireto, onde no imposto cobrado de maneira direta, o governo arrecada diretamente do cidadão e o imposto cobrado indiretamente é incidido sobre produtos e serviços que as pessoas consomem, sendo repassados para os preços de produtos e serviços. O Art. 77, diz que as taxas “têm como fato gerador o exercício do poder de polícia ou a utilização, efetiva ou potencial, de serviço público específico e divisível, prestado ao contribuinte, ou posto à sua disposição”. Complementando em seu parágrafo único que: “a taxa não pode ter base de cálculo ou fato gerador idêntico ao imposto, nem ser calculada em função do capital das empresas”. Já a contribuição de melhoria citada no Art. 81, diz que ela é instituída para fazer face ao custo de obras públicas de que decorra valorização imobiliária. As contribuições especiais, é a arrecadação destinada a seguridade social, está subdividida em dois tipos: social e econômica; a contribuição social foi instituída com o intuito de beneficiar toda a sociedade na concessão de benefícios assistenciais, esse tributo é devido tanto a pessoas físicas

como jurídicas; logo, a contribuição econômica, é o tributo compulsório não arrecadado pelo poder público, mas sim por entidades beneficiárias.

É de competência da União a cobrança dos impostos, taxas, empréstimos compulsórios e contribuições de melhoria sociais, econômicas e especiais. Aos Estados, foi competido a cobrança de impostos, taxas e contribuições previdenciárias dos servidores públicos. Já ao Distrito Federal e Municípios foi competido a cobrança de impostos, taxas, contribuição previdenciária dos servidores e funcionários públicos e contribuição para custeio de iluminação pública.

O planejamento tributário foi uma medida criada para a redução dos encargos tributários de maneira lícita sendo essa prática conhecida como elisão fiscal, onde ela é ocorrida antes da incidência dos atos tributários, diferente do que é realizado, muitas vezes a redução acaba sendo feita de maneira ilícita, o que é chamado de evasão fiscal e comumente conhecida como sonegação de impostos, em outros tipos de planejamento, é usado a elusão fiscal, onde são adotados meios artificiosos e atípicos com o intuito de mascarar a ocorrência do fato gerador, sendo tratado como uma elisão ineficaz. De acordo com MACHADO (2004, p.132), o conceito de elisão e evasão fiscal:

Elisão é ato ou efeito de elidir, que significa eliminar, suprimir. E evasão é o ato de evadir-se, a fuga. Tanto se pode dizer elisão fiscal, no sentido de eliminação ou supressão do tributo, como evasão fiscal, no sentido de fuga ao imposto. Elisão e evasão têm sentidos equivalentes. Se tivermos, porém, de estabelecer uma diferença de significado entre esses dois termos, talvez seja preferível, contrariando a preferência de muitos, utilizarmos evasão para designar a conduta lícita, e elisão para designar a conduta ilícita.

O planejamento tributário é de extrema importância, através dele podemos realizar a correta administração do ônus tributário que é responsável por uma parcela dos custos da empresa. Alguns pontos devem ser analisados e para que seja estabelecido um plano, como por exemplo expectativas de crescimento, produtos que serão vendidos, previsão de custos e despesas, margem de lucro, custos e despesas com funcionários, dentre outros. O segundo passo para complementar esse plano, é analisar qual regime de tributação a empresa pode ser inserida observando as melhores condições para ela, atentando-se a análises específicas, como recolhimento de ISSQN e ICMS. Segundo TÔRRES (apud Peixoto; Andrade. 2007, p. 17):

[...] o planejamento tributário deve ser visto como um procedimento de interpretação do sistema de normas, visando à criação de um modelo de ação para o contribuinte, caracterizado pela otimização da conduta como forma de economia tributária, num agir voltado imediatamente para o sucesso, em termos pragmáticos.

Com uma análise específica para determinado segmento, é possível identificar quais tributos e contribuições são mais significativos na carga tributária da empresa, podendo assim realizar a redução de maneira lícita.

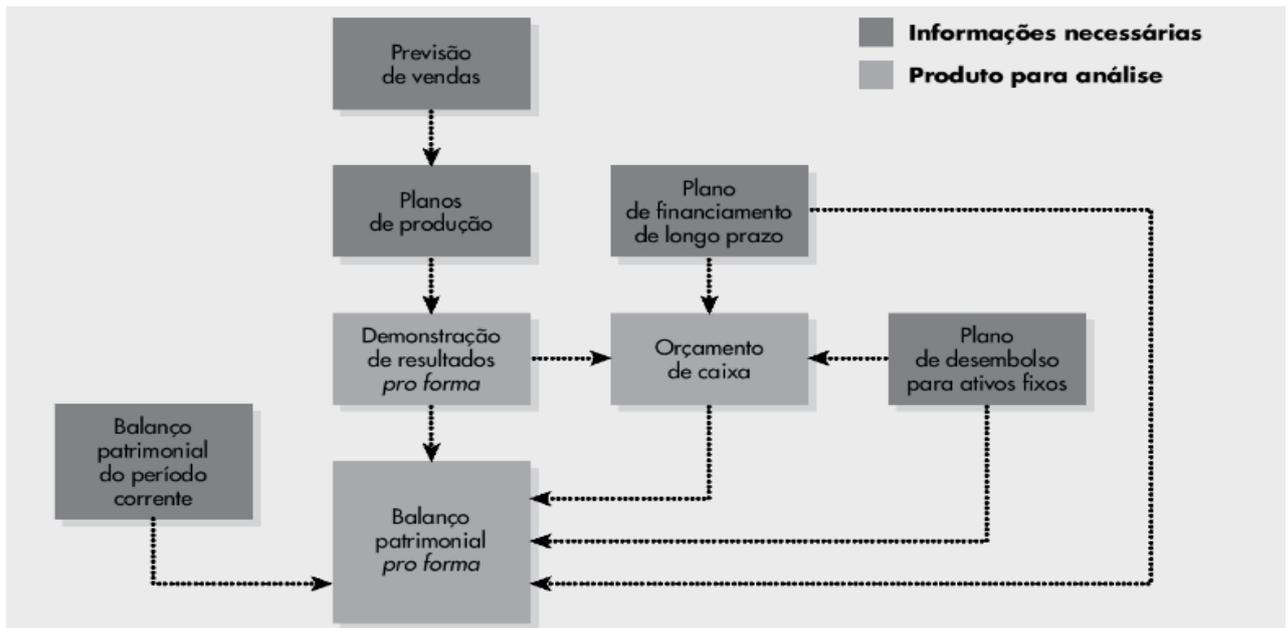
#### **4. PLANEJAMENTO EMPRESARIAL FINANCEIRO**

O planejamento empresarial consiste em antecipar uma decisão analisando qual a melhor alternativa a ser seguida, com o intuito de obter um controle sobre as consequências resultantes daquela escolha. Segundo CHING; MARQUES; PRADO (2007, p. 204-205) em qualquer processo de planejamento, existem três níveis de decisão:

Estratégico: o conceito de estratégico diz respeito a tudo o que se refere às relações entre a empresa e seu ambiente; ao que está voltado aos assuntos externos da empresa.  
Tático: consiste em estruturar os recursos da empresa para obter a maximização do desempenho.  
Operacional: ligado à obtenção dos objetivos e metas em nível operacional.

Um bom planejamento empresarial requer os três níveis de decisão para que a empresa obtenha sucesso, e é com base no planejamento que os gestores podem tomar decisões que permitam uma boa competitividade com suas concorrentes; esse processo obriga a empresa a se posicionar, definir uma missão, estabelecer os objetivos de longo prazo a serem alcançados e identificar as possíveis ameaças e oportunidades que surgirão ao decorrer da trajetória. Para que uma empresa possua condições de continuidade e crescimento, é necessário que ela possua uma boa base, para isso deve ser realizado um bom planejamento, com uma análise tributária e financeira, no intuito de sanar erros e prover melhorias nos processos diários da empresa.

O planejamento financeiro é de extrema importância, é através dele que os gestores são orientados a tomar suas decisões com absoluto controle sobre cada uma delas. Para início de inserção, são escolhidos os planos de longo prazo, com medidas de curto prazo para esse determinado fim. A essencialidade do planejamento financeiro consiste em dois pilares, são eles: o planejamento de caixa e o planejamento de resultados. De acordo com GITMAN (2004, p. 92), os planos de longo prazo estipulam medidas para períodos de dois a dez anos, sendo revisto conforme haja necessidade. Já os de curto prazo estipulam um período de um a dois anos, iniciando sempre com uma previsão de vendas.

**Quadro II:** Estrutura de planejamento de curto prazo

Fonte: Gitman (2004, p. 92).

Assim, a previsão de venda é a base para determinar qualquer decisão a ser tomada pelos gestores, é através dela que são estimados os fluxos mensais de caixa, o faturamento de um determinado período, quanto será investido na produção e se há estoque suficiente para atingir a meta desejada. Para definir uma política de estoque é necessária uma análise a fundo dos itens e das vendas a serem realizadas, para que não haja desencontro entre as informações, ocasionando compras em excesso ou falta dos itens no momento da venda.

Uma boa gestão e administração de estoque é de extrema importância para a empresa, sendo ela o ponto principal para inicialização do processo de vendas. Para que isso ocorra, faz-se necessário que o gestor esteja atento ao seu andamento do seu negócio, a fim de evitar compras desnecessária que só acarretam custos, o que pode atrapalhar e comprometer o capital de giro ou causar prejuízos severos para a empresa. Ao iniciar a análise de estoque, existem alguns pontos a serem observados:

1) Procura do item pelo consumidor. Esse item se faz necessário, porém não deve ser considerado como o essencial, pois muitas vezes a procura pelo produto pode ter uma proporção considerada viável, mas a efetiva compra não é realizada.

2) Foco no que realmente tem saída. Quando os gestores focam em itens que não possuem perspectiva de saída, a empresa acaba correndo risco, pois à medida que o item

permanece ocioso no estoque o seu valor diminui, muitas vezes chega até a ficar desvalorizado, o que ocasiona um prejuízo para o negócio.

3) Sazonalidade de venda do item. Analisar a sazonalidade de venda de determinado produto antes realizar a reposição do estoque é muito importante e deve ser analisado com muita cautela. Muitos itens são vendidos somente em épocas específicas, sendo inviável o consumo desses itens em determinadas épocas do ano. Em uma empresa agrícola por exemplo, não se faz viável a compra exagerada de tratores em épocas distintas do ano, pois a procura por esse equipamento somente acontece antes do período de safra.

4) Realização de inventário. É de extrema importância que seja realizado um inventário periodicamente, através dele poderá ser analisado os pontos abordados acima, afim de identificar e evitar certos tipos de problema em uma menor quantidade de tempo, encontrando medidas de solução mais eficientes que irão controlar e evitar possíveis perdas tanto de venda, quanto de estoque.

5) Integração do estoque com o sistema. Para que não haja desencontro de informações, é necessário que seja realizada a devida integração do estoque com o sistema. Com essa ferramenta parametrizada e representando fielmente a realidade serão evitados gastos com compras desnecessárias, e será melhor observado para satisfação do cliente, com informações mais ágeis e específicas.

Por fim, para que uma venda ocorra de maneira saudável é necessário que sejam analisados diversos fatores, pois, o processo de venda inicia a partir do momento de compra e manutenção do estoque, seguido pela captação do cliente pelo vendedor, onde cada um é analisado pelas suas necessidades específicas, sendo finalizado no momento em que o pagamento do bem adquirido é realizado.

## **5. PROCESSO DE VENDAS**

O principal foco das empresas é o lucro e os empresários desejam a todo custo realizar suas vendas, muitas vezes não possuem requisitos necessários de parametrização de processos para realização de uma venda saudável, optando por ações que podem até acabar com a continuidade da empresa.

Para que seja iniciado o processo de vendas é realizado uma análise inicial pelo vendedor, onde serão identificados cada cliente e suas peculiaridades. A partir desse momento,

será criada uma carteira de clientes, classificando-os por situação financeira, probabilidade de continuidade nos negócios, dentre outros aspectos relevantes para a venda e fidelização com a empresa. Todo esse processo é um investimento apostado no vendedor, conhecido como *marketing* de relacionamento.

Com o intuito de melhoria nas vendas, surgiu a capacitação dos funcionários, onde ao invés de vendedores que simplesmente realizam anotações de pedidos, eles aprenderiam a captar, conquistar e fidelizar clientes, estando aptos a esclarecimento de dúvidas, fornecimento de opiniões e sugestões para finalização e conclusão do processo. É a partir desse momento que se inicia a venda com a ocorrência da captação do cliente e ele é finalizado com o recebimento do valor pago pelo bem adquirido. Uma boa abordagem do vendedor é uma ferramenta imprescindível nos negócios, através dela os clientes se sentem acolhidos, importantes e essenciais para empresa, tornando essa tática de vendas útil e eficaz.

O *marketing* de relacionamento trata justamente disso, vendas que são eficientemente aperfeiçoadas e otimizadas. Em uma venda pessoal, as dúvidas são esclarecidas e a comunicação entre cliente e empresa passa a ser realizada de maneira direta, onde são analisados os ambientes, a situação e a real necessidade do cliente, possibilitando ao vendedor a livre liberdade para ajustar o seu produto as condições existentes, aumentando as probabilidades de satisfação e tendo como consequência a fidelização do cliente. Com uma boa habilidade de negociação, o vendedor passa a superar as questões negativas levantadas pelo cliente, de acordo com FROSSARD E MORAES (2002, p.5), as objeções podem existir de duas maneiras: psicológica ou lógica. Onde a psicológica pode ser associada a não concordância ou simpatia com o vendedor, não aceitação ou preferência de marcas, dentre outros aspectos; já a resistência lógica, está associada ao preço, prazos estabelecidos para entrega, características do produto etc., com um bom treinamento e uma boa capacidade de negociação esses problemas podem ser resolvidos, ocorrendo a finalização da venda.

Com a finalização do processo inicial e conclusão da venda, passa a ser necessário a manutenção e o acompanhamento do produto, onde em muitas empresas pecam nesse processo o que acarreta insatisfação e negatização conceitual da empresa nos clientes. Essa etapa é essencial, pois é através dela que teremos a garantia que o cliente não será captado por uma concorrente.

Segundo MIGUEL (*apud* Frossard e Moraes. 2002, p.6), *marketing* de relacionamento “seria o processo pelo qual uma empresa constrói alianças no longo prazo com seus clientes em

potencial e compradores existentes”, que para ser alcançado o sucesso existe um caminho árduo a ser trilhado, com um conjunto de práticas e teorias que facilitam essa caminhada.

O *marketing* de relacionamento ligado ao setor de agronegócio, cria uma proporção que desencadeia uma série de eventos ligados a arte de vender, de maneira que são vendidos máquinas e implementos aos produtores rurais, estes por sua vez após colheita dos seus produtos vendem aos setores de indústria e comércio, que por sua vez revendem aos consumidores finais.

Com um processo de *marketing* bem elaborado, as vendas poderão ser mais benéficas e satisfatórias para os clientes, onde serão evitados problemas futuros para ambas as partes envolvidas, o que torna a finalização do processo eficaz, com uma grande chance de conquista e fidelização do cliente.

## 5.1 ANÁLISE DE CRÉDITO

O crédito é uma forma essencial de permitir que as atividades sejam financiadas, através dele os clientes possuem um poder de aquisição maior, permitindo que as atividades continuem sendo exercidas antes do desembolso do recurso. Segundo TIRYAKI et. al. (2017, p. 3), essa relação tende a sair do controle na presença de inadimplência de caráter persistente.

Conforme SHRICKEL (*apud* Barbosa. 2007, p.36), crédito é uma disposição de alguém de destacar ou ceder por um período determinado seu patrimônio a um terceiro, na expectativa de que essa disponibilização seja recuperada de maneira integral no período estabelecido, sendo adicionados, caso seja necessário, os custos de utilização ou juros em caso da ocorrência de atraso no cumprimento do acordado.

Para que uma venda seja bem-sucedida é necessário que sejam estabelecidas políticas de crédito, estas permitirão o bom funcionamento do ciclo de caixa da empresa, zelando pelo recebimento dos recursos assegurando posteriores necessidades que venham surgir. Logo, para que um cliente seja aprovado e posteriormente fidelizado, existem etapas a serem cumpridas, que muitas vezes passam despercebidas pelos gestores sendo realizada uma venda doentia, ocasionando uma possível inadimplência, tornando inviável a continuação da atividade.

Para que o crédito seja aprovado é necessário que haja uma consulta padronizada com técnicas de análise, onde será determinado quais clientes estarão aptos a comprar determinados produtos e sua capacidade financeira para pagamento, posteriormente essa análise deve ser

comparada com as políticas de concessão de crédito da empresa. Nesse momento, os gestores precisam ter em mente que os prazos de pagamento da compra de estoque devem seguir parâmetros diferentes dos recebimentos dos clientes, sendo essencial que os recebimentos aconteçam antes do desembolso para pagamento de fornecedores.

Visando sanar os problemas existentes e criando um método padronizado na relação de vendas, surgiu a essencialidade de gerenciar e administrar o setor de contas a receber, onde de acordo com GITMAN (2003, p. 408), atingir esse objetivo abrange três tópicos: (1) seleção e padrões de crédito, (2) condições de crédito e (3) monitoramento do crédito. Esse processo deve sempre ser exercido pelas empresas, evitando uma venda de recebimento incerto. Mas, para que as operações aconteçam, é necessário que os gestores assumam riscos, objetivando algo. Para BERNSTEIN (1997, p. 8), risco é uma palavra derivada do italiano antigo que significa ousar. Ele finaliza afirmando que o risco é uma opção e não um destino, assim para obter uma carteira de clientes digna de confiança, muitas vezes os gestores precisarão apostar e correr alguns riscos, imaginando que eles possam trazer benefícios ou perdas, essa iniciativa deverá ser analisada com base em dados históricos, probabilidades e estimativas, para que mesmo sendo uma incerteza, essa decisão traga escolhas confiáveis e aceitáveis ao gestor. Como citou BARBOSA (2007, p.31): “Na atividade financeira a finalidade a ser alcançada é o retorno e a possibilidade de perda para alcançar esse retorno é o risco”. Lembrando que o risco sempre existirá, tanto nas operações de empréstimo como nas operações comerciais, cabendo aos gestores a decisão de administrá-lo da melhor maneira possível.

A técnica mais conhecida para análise de crédito foi intitulada de: Os 5 Cs do Crédito, nela são abordadas formas de conhecer e analisar melhor a quem concederemos o crédito. Nesta técnica são abordados o caráter, a capacidade, o capital, o colateral e as condições do cliente; no primeiro “C”, temos o caráter, nesse ponto será verificando o histórico de pagamentos externos, levando em consideração a pontualidade, idoneidade e compromisso em honrar dívidas. No segundo “C” temos a capacidade, nessa técnica é analisado se a empresa está apta a cumprir suas obrigações no mercado, se no caso analisado for uma pessoa jurídica, é observado se a mesma possui emprego estável, nível de cargo exercido por ela, estado civil, escolaridade, dentre outros. Segundo SILVA (*apud*, Agenor. 2016), a capacidade é julgada em relação a possibilidade de conversão dos bens em receita.

Refere-se ao julgamento subjetivo do analista quanto à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão de seus negócios em receita. Usualmente, os credores atribuem à renda de pessoas físicas ou à receita de empresas a denominação de “fonte

primária de pagamento” e principal referencial para verificar se o cliente tem capacidade de honrar a dívida.

No terceiro “C” encontramos o capital, nele são analisados os índices financeiros, com a intenção de levar em consideração o endividamento da empresa, sua liquidez e lucratividade. Para SANTOS (*apud* Agenor. 2016), “o capital é medido pela situação financeira do cliente, levando-se em consideração a composição (quantitativa e qualitativa) dos recursos, onde são aplicados e como são financiados”. No quarto “C” encontramos o colateral, que significa garantia, é a forma do cliente de assegurar que a disponibilização feita a ele será paga integral ou parcialmente, essa garantia é dada pelo cliente através de bens móveis ou imóveis. Para finalizar, o quinto “C” trata sobre as condições, nessa técnica são analisados fatores externos, adversos ou sistemáticos, esses itens são de extrema importância, pois esses fatores acabam atingindo a empresa diretamente, impossibilitando que a mesma honre com seus compromissos.

Essa técnica não proíbe ou força uma decisão, porém através dela a empresa terá uma segurança maior, com um grande percentual de garantia de retorno. A partir dela também podemos criar uma carteira de clientes identificadas por grupos, com limites de crédito estabelecidos para cada grupo e condições de pagamento diferenciada entre eles.

Na empresa estudada, foi identificado que o processo de análise de crédito era falho, onde a empresa assumia um risco muito alto, o que muitas vezes levava a inadimplências irreversíveis. As vendas realizadas na empresa, possuem recebimentos relacionados em percentual da seguinte maneira:

- 1) 40% são vendas realizadas à vista ou no cartão, sendo seus recebimentos seguros para a empresa;
- 2) 15% são vendas realizadas através de financiamento bancário, onde o banco pagará cerca de 90% da Nota fiscal e o cliente arcará com os 10% denominado recurso próprio e o total desse recurso pode ser pago através de depósito bancário ou cheque, ficando a critério do cliente definir. Caso o cliente deseje a antecipação do bem financiado antes da aprovação bancária, ele poderá optar por fornecer cheques em forma de caução, e à medida que os meses seguem e a aprovação não ocorre os depósitos serão feitos com uma esperança de compensação.
- 3) 30% são vendas realizadas em boleto bancário, essa modalidade de recebimento é responsável por 75% do índice de inadimplência que a empresa possui, a falta desse compromisso ocorre muitas vezes devido esquecimento por parte dos clientes, e como a empresa não possui um setor específico para cobranças atuais, esses boletos

acabam entrando no limite de cobranças acima de 90 dias em atraso, o que dificulta ainda mais o recebimento devido aos juros elevados por conta do período em que o título permaneceu em aberto.

- 4) Por fim, 15% das vendas são realizadas com condições de pagamento em cheque, onde essa modalidade de recebimento é responsável por 25% do índice de inadimplência da empresa, sendo realizada a sua cobrança imediatamente a partir da primeira devolução do cheque.

Com o exposto, percebemos que o processo de análise de crédito da empresa deveria ser reajustada imediatamente, com o intuito de reduzir a inadimplência para possível continuidade da empresa; também foi observado que muitas vezes as vendas eram feitas com base na “emoção de vender”, visando somente o benefício dos vendedores, visto que as comissões sobre vendas são pagas por nota fiscal emitida.

## **6. INADIMPLÊNCIA**

Toda operação comercial ou financeira possui um risco, algumas vezes eles são necessários para continuidade da empresa e outras não. A partir do momento em que ocorre uma venda com previsão de responsabilidade futura e seu pagamento não é realizado, esse processo é chamado de inadimplência. Para que seja reduzido o índice de inadimplência das empresas, os gestores vivem a todo instante uma corrida contra o tempo, no intuito de recuperar o valor perdido, devido o não cumprimento por parte dos clientes. Em uma pesquisa realizada pelo SERASA em fevereiro de 2019, foi identificado que 62 milhões de brasileiros estão inseridos no cadastro de negativados do SPC, sendo um índice preocupante e quase irreversível, visto que a maioria dos inadimplentes continuam retornando para o cadastro de negativados por não conseguir controlar, definir e administrar o seu crédito de maneira consciente. Mas o que leva ao crescimento desenfreado da inadimplência na população brasileira? A resposta é simples, pessoas descompromissadas com seus pagamentos, ou pessoas que não possuem controle sobre sua renda e não conseguem administrar o seu consumo, visando somente *status* e padrões de vida que não podem ser encaixados na sua realidade.

Ao tomar decisões vinculadas a liberação de crédito, deve-se ter em mente que quanto mais fácil realizar a venda, também ficará mais fácil que a mesma venha se tornar um problema futuro. Como citou HOJI (*apud* Bernardes et. al., 2009): “Uma política de crédito liberal

aumenta o volume de vendas muito mais do que uma política rígida, porém gera mais investimentos em contas a receber e mais problemas de recebimento, o que exige maior rigidez da cobrança”. No intuito de criar um padrão para manter a inadimplência sob controle e não prejudicar a saúde financeira da empresa, os gestores buscam métodos que podem acarretar um maior prejuízo para a empresa e mesmo assim, não obter sucesso no resgate do valor pendente, pois utilizam medidas que dificultam ainda mais o seu recebimento, como por exemplo juros abusivos. Por isso, uma flexibilização deve ser realizada no momento da negociação com o cliente, visto que cada caso deve ser analisado como único, mesmo quando há um padrão de cobrança estabelecido.

Inicialmente, para inserção da ferramenta de redução de inadimplência é necessário que a empresa possua uma parametrização de análise do crédito para realização das vendas saudáveis, com índices e métodos planejados, seguros e conscientes, tendo explícita todas as formas de impacto negativo que a empresa possa ser atingida através daquela venda.

A prevenção é uma forma muito eficaz para redução de inadimplência, pois à medida que somente o cliente fica “feliz” com a transação realizada, os índices financeiros da empresa podem sofrer consequências drásticas em caso do não cumprimento do compromisso assumido pelo cliente. Outra medida que combate a redução da inadimplência e a sonegação fiscal é a venda sem a emissão da nota fiscal, o que deixa a empresa desamparada pela lei em caso de possível não cumprimento de pagamento do cliente. Inserir um setor de cobranças é uma boa alternativa, porém, faz-se necessário que os colaboradores que exercem essa função estejam diariamente realizando as cobranças de maneira exclusiva e sem divisão de tarefas com outros setores. Desse modo, os clientes antes mesmo de serem negativados serão informados que possuem um débito em aberto o que reduzirá o índice desde o início do problema, e consecutivamente os que estão pendentes a mais tempo não entrarão em esquecimento. Obter os dados concretos de todos os títulos que estão em aberto com a empresa para garantir que os mesmos sejam recebidos é essencial, é imprescindível que os valores estejam negativados em instituições de proteção ao crédito ou inseridos em protesto cartorial, afim de bloquear qualquer trâmite financeiro, o que muitas vezes acelera o processo de recebimento.

Para que haja sucesso na gestão de inadimplência, alguns pontos devem ser analisados objetivando a facilitação do recebimento no intuito de ajustar as necessidades da empresa às condições atuais do cliente, nesse momento os gestores necessitarão de uma visão humana e empresarial ao mesmo tempo. Algumas técnicas que facilitam o trabalho do cobrador são essenciais e devem ser praticadas, como por exemplo: estar atento ao que o cliente informa e

ouvi-lo da melhor maneira possível na intenção de encontrar uma brecha que possa auxiliar em uma melhor finalização do acordo; buscar entender e tentar aceitar a necessidade do cliente; obter um planejamento para concessão de desconto, sempre objetivando que as opções mais vantajosas para a empresa devem vir antes das opções melhores para o cliente; analisar o perfil de cada inadimplente, como dito anteriormente “cada cliente é único e cada situação deve ser analisada de maneira específica”; aplicar a devida pressão sobre o inadimplente, não ao ponto que ele não se sinta coagido a efetuar o pagamento, mas ao ponto que ele esteja com sentimento de obrigação de efetuar e cumprir o acordado. Para finalizar, prazos e datas devem ser definidos, pois caso a cobrança permaneça avulsa, o cliente poderá não cumprir o acordo por não sentir a necessidade de efetuar o pagamento.

Na empresa estudada foi observado que o setor de cobranças foi instituído há dois anos e que as cobranças antigas não estavam sendo realizadas por nenhum outro funcionário, o que dificultava muito o recebimento, devido os longos prazos existentes entre a data da efetiva cobrança e a data de vencimento dos títulos. Foi visto também que havia uma infinidade de títulos que estavam pagos e não houve a devida baixa pelos funcionários anteriores, devido uma má gestão e administração do setor financeiro por parte da diretoria, tornando o setor financeiro durante longos anos o gargalo da empresa. Outro ponto analisado, é que os pagamentos realizados por clientes nem sempre eram feitos nas contas bancárias ou caixas da empresa. Mas sim, em contas particulares, o que feria o princípio contábil da entidade, que comenta segundo a resolução CFC nº 750-93 – revogada em 2016: “reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes”.

No momento da inserção do setor de cobrança, foi percebido que não havia um padrão estabelecido para acordo com o cliente, onde muitas vezes um dos sócios acabava se envolvendo nas negociações realizadas pelo setor, no intuito de eximir-se ao pagamento da comissão do funcionário, o que acabava atrapalhando a negociação, dando ao cliente o direito de realizar pagamentos sem juros, ou em contas particulares. Outro erro percebido, é que as cobranças realizadas pelo setor deveriam ser apenas de títulos com vencimento acima de 90 dias, o que crescia a inadimplência atual e dificultava o pagamento de muitos clientes devido à falta de compromisso da empresa por lembrá-los do pagamento.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no exposto, constata-se a essencialidade do planejamento tributário e financeiro, onde o bom funcionamento de um depende do outro para o sucesso da organização.

Logo, concluímos que a empresa possui uma boa carteira de clientes e um mercado que proporciona uma boa competitividade devido à exclusividade por representação da marca, o que permitia com que os gestores relaxassem e não se preocupassem muito com a questão financeira, permitindo vendas “às cegas”, com previsões de recebimento incerto, onde era sempre necessário o desembolso do valor pago para revenda antes do recebimento efetivo dos clientes, o que dificultava o capital de giro da empresa.

O que se percebe, é que o processo existente na empresa está defasado e precisa ser corrigido o mais rápido possível, de maneira que os prejuízos causados pela inadimplência não venham se tornar um problema futuro maior. Nota-se que, devido à escassez de mão de obra no setor de cobranças, o grau de inadimplência da empresa tomou uma proporção gigantesca, o que poderia ter sido evitado, caso a inserção do setor ocorresse no início da necessidade e não após um longo período de débitos a receber.

Foi percebido que por se tratar de uma empresa familiar, a administração da empresa era realizada por familiares do sócio majoritário, onde eles não possuíam uma base comercial/financeira, o que dificultava a realização dos processos ou até mesmo a resolução dos problemas existentes, devido à falta de conhecimento tanto no ramo agrícola quanto em gerir a empresa.

Assim, fica evidente que os princípios contábeis são de suma importância para a organização, inclusive com o uso da contabilidade tributária e financeira. No intuito de obter um melhor acompanhamento dos pagamentos e evitar possíveis erros, torna-se indispensável que o setor contábil passe a gerar as informações que possam auxiliar os gestores a tomar as melhores decisões da empresa, e não apenas prender-se as obrigações da legislação tributária que visa principalmente atender aos usuários externos.

## REFERÊNCIAS

AGENOR, José Iderlan da Silva. 2016. Os Cinco “Cs” do Crédito. **Jusbrasil**, Lucas do Rio Verde (MT). Disponível em <https://iderlan.jusbrasil.com.br/artigos/390965280/os-cincos-cs-do-credito>. Acesso em 24 de abril de 2020.

Análise Contabilidade. Como resolver os problemas de inadimplência na minha empresa. **G Brasil**. Terezinha (PI). Disponível em [http://www.analisecontabilidade.com.br/capa.asp?inford\\_noticia=4827](http://www.analisecontabilidade.com.br/capa.asp?inford_noticia=4827). Acesso em 11 de maio de 2020.

Análise Fundamentalista, OPERE FUTUROS. *O site mais completo do Brasil em Mercados Futuros*. [s.l.]. [s.d.]. Disponível em: <https://www.operefuturos.com.br/analise-fundamentalista/safras-e-entressafras/>. Acesso em 09 de maio de 2020.

BARBOSA, J. H. F. *Prociclicidade do risco de crédito: um modelo point in time para o risco da carteira de crédito agregada dos bancos brasileiros*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

BERNARDES, Amanda Crescenti Budóia; REIS, Bruna Thayse de Carvalho Vigarani dos; HORITA, Ricardo Yoshio. *Administrando a Inadimplência em Tempo de Crise*. São Paulo, 2009. 17p. (Monografia).

BERNSTEIN, Peter L. *Desafio aos Deuses: a fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

BEZERRA, Davi da Silva. *Disciplina: Gestão Financeira I: Análise de Risco de Crédito*. [s.l.], 2011. Disponível em <https://docplayer.com.br/2766825-Disciplina-gestao-financeira-i-profodavi-da-silva-bezerra.html>. Acesso em 09 de maio de 2020.

BRASIL. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. **Código Tributário Nacional**, Brasília, 25 out., 1966. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172.htm). Acesso em 24 de abril de 2020.

BRASIL. Projeto de lei nº 172, de 2009. Altera a Lei nº 8.427, de 27 de maio de 1992, que dispõe sobre a concessão de subvenção econômica nas operações de crédito rural para vedar a cobrança de taxa flat nos financiamentos rurais. *Senado Federal*, Brasília, 15 jun., 2009. Disponível em: <http://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?t=58357>. Acesso em 24 de abril de 2020.

CAPARROTI, Bruno. 2019. Tributo e Suas Funções: Fiscalidade, extrafiscalidade e parafiscalidade. *Jusbrasil*, Ribeirão Preto. [s.d.]. Disponível em : <https://brunocaparroti.jusbrasil.com.br/artigos/680728149/tributo-e-suas-funcoes-fiscalidade-extrafiscalidade-e-parafiscalidade>. Acesso em 27 de abril de 2020.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, Departamento de Economia, Administração e Sociologia; ESALQ - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz; USP - Universidade De São Paulo. São Paulo, 1982. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx> . Acesso em 09 de maio de 2020.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. *Contabilidade e finanças para não especialistas*. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. *Contabilidade e finanças para não especialistas*. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil; CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. *Trabalho no Brasil*. São Paulo, 2020. 18p.

CREPALDE, Silvio Aparecido. *Planejamento Tributário*. 64ª ed. Saraiva, 2012.

ERMOLI, Arthur Urbano. 2014.Princípios Constitucionais Tributários. *DireitoNet*, Brasil. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/8808/Principios-constitucionais-tributarios>. Acesso em 28 de abril de 2020

**Falhas que jamais devem acontecer no controle de estoque.** SIGECLOUD BLOG, [s.l.], 29 jun. 2015. Disponível em: <https://blog.sigecloud.com.br/falhas-controle-de-estoque/>. Acesso em 10 de maio de 2020.

FROSSARD, Bruno; MORAES, Tiago. *AS ABORDAGENS E TÉCNICAS EFICAZES EM VENDAS DIRETAS (UM TESTE)*. Dissertação (Pesquisa acadêmica sobre vendas diretas) - Associação Brasileira das empresas de vendas diretas (ABEV) e Fundação Getúlio Vargas (EAESP). São Paulo, 2002.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. *Administração Financeira – Uma abordagem Gerencial*. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

\_\_\_\_\_. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

JACTO. Principais Países Líderes Em Produção Agrícola. São Paulo, 2017. Disponível em : <https://blog.jacto.com.br/agricultura-mundial/>. Acesso em 09 de maio de 2020.

JUNIOR, Edgar Dantas dos Santos. *Apostila Introdução à contabilidade tributária e noções de direito tributário*. Acesso em 27 de abril de 2020.

MACHADO, Dorival. *E-book da Cobrança e Redução da Inadimplência*. São Paulo. Disponível em: <https://www.livrosdigitais.org.br/livro/391729DJUP2UQU>. Acesso em 12 de maio de 2020.

MACHADO, Hugo de Brito. *Curso de Direito Tributário*. 24.ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

PEIXOTO, Marcelo Magalhães; ANDRADE, José Maria Arruda. *Planejamento Tributário*. São Paulo: MP, 2007.

PENA, Rodolfo F. Alves. "O que é Agronegócio?"; *Brasil Escola*. Disponível em: <https://brasilescuela.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-agronegocio.htm>. Acesso em 09 de maio de 2020.

PORTAL DE CONTABILIDADE. *Os princípios de contabilidade*. Disponível em : <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/principiosfundamentais.htm>. Acesso em 12 de maio de 2020.

SCHRICKEL, Wolfgang K. *Análise de Crédito: concessão e gerência de empréstimos*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SOUZA, Leandro. 2019. *Processo de Vendas no Agronegócio*. Disponível em <https://institutoagro.com.br/processo-de-vendas-no-agronegocio/>. Acesso em 10 de maio de 2020.

TIRYAKI, Gisele Ferreira et. al. CICLOS DE CRÉDITO, INADIMPLÊNCIA E AS FLUTUAÇÕES ECONÔMICAS NO BRASIL. **Rev. Econ. Contemp.**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, jan. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-98482017000100202&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482017000100202&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 22 de abril de 2020. Epub June 26, 2017. <https://doi.org/10.1590/198055272112>.

TOMIOTTO, Anna Kamilla dos Santos. 2014. *Elisão, evasão e elusão fiscal*. Jus, Londrina. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/27969/elisao-evasao-e-elusao-fiscal>. Acesso em 26 de abril de 2020.

**62 milhões de brasileiros estão inadimplentes, diz SPC**. REVISTA VEJA, [s.l.], 12 fev. 2019. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/62-milhoes-de-brasileiros-estao-inadimplentes-diz-spc/#:~:text=Ao%20todo%2C%2062%20milh%C3%B5es%20de,2%2C42%25%20na%20inadimpl%C3%Aancia>. Acesso em 11 de maio de 2020