



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JOSÉ CRISPIM ALMEIDA DA SILVA

**MODELO COSO DE ESTRUTURA INTEGRADA: PERCEPÇÕES SOBRE
CONTROLES INTERNOS DE UMA EMPRESA DE PLANO ODONTOLÓGICO,
ANTES E DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19.**

**JOÃO PESSOA
2021**

JOSÉ CRISPIM ALMEIDA DA SILVA

**MODELO COSO DE ESTRUTURA INTEGRADA: PERCEPÇÕES SOBRE
CONTROLES INTERNOS DE UMA EMPRESA DE PLANO ODONTOLÓGICO,
ANTES E DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Dra. Karla Katiuscia Nobrega de Almeida

**JOÃO PESSOA
2021**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586m Silva, Jose Crispim Almeida da.

Modelo COSO de estrutura integrada: percepções sobre
controles internos de uma empresa de plano
odontológico, antes e durante a pandemia da Covid-19 /
Jose Crispim Almeida da Silva. - João Pessoa, 2021.
79 f. : il.

Orientação: Karla Katiuscia Nobrega de Almeida.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Modelo COSO. 2. Controles Internos. 3. Covid-19. I.
Almeida, Karla Katiuscia Nobrega de. II. Título.

UFPB/CCSA

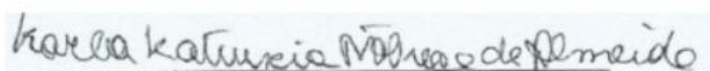
CDU 657(02)

JOSÉ CRISPIM ALMEIDA DA SILVA

**MODELO COSO DE ESTRUTURA INTEGRADA: PERCEPÇÕES SOBRE
CONTROLES INTERNOS DE UMA EMPRESA DE PLANO ODONTOLÓGICO,
ANTES E DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19.**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA



Presidente(a): Prof.(a) Dr.(a) Karla Katiuscia Nobrega de Almeida
Instituição: UFPB



Membro: Prof.(a) Dr.(a) Maria Daniella de Oliveira Pereira da Silva
Instituição: UFPB



Membro: Prof.(a) Dr.(a) Vera Lúcia Cruz
Instituição: UFPB

João Pessoa, 19 de julho de 2021.

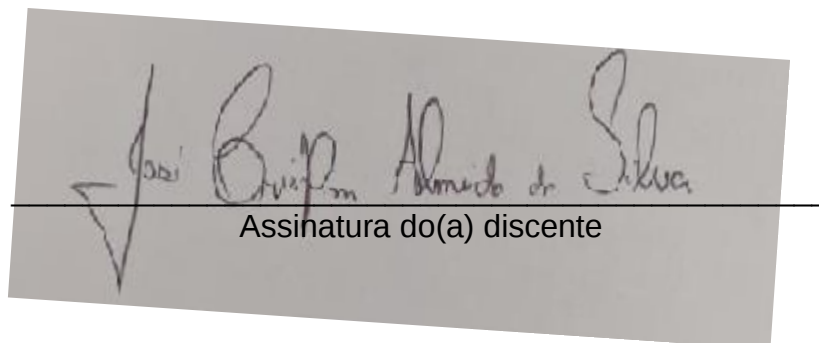
DECLARAÇÃO DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, José Crispim Almeida da Silva, matrícula n.º 2016062142, autor(a) do Trabalho de Conclusão de Curso “**MODELO COSO DE ESTRUTURA INTEGRADA: PERCEPÇÕES SOBRE CONTROLES INTERNOS DE UMA EMPRESA DE PLANO ODONTOLÓGICO, ANTES E DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**”, orientado(a) pelo(a) professor(a) Karla Katiuscia Nobrega de Almeida, como parte das avaliações do Curso de Ciências Contábeis no período letivo 2020.2 e requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel(a), declaro que o trabalho em referência é de minha total autoria, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte, além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho, obedecendo aos padrões nacionais para referências diretas e indiretas, ou daquelas cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho. Afirmo que em hipótese alguma representa plágio de material disponível em qualquer meio, e declaro, estar ciente das penalidades previstas nos artigos 184 e 298 do Decreto-Lei n.º 2.848/1940 – Código Penal Brasileiro, como também declaro não infringir nenhum dispositivo da Lei n.º 9.610/98 – Lei dos Direitos Autorais.

Assim, se houver qualquer trecho do texto em questão que configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais, assumo total responsabilidade, ficando a Instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, ou pela veracidade e originalidade desta obra, cabendo ao corpo docente responsável pela sua avaliação não aceitá-lo como Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, no Curso de Ciências Contábeis, e, por conseguinte, considerar-me reprovado no Trabalho de Conclusão de Curso.

Por ser verdade, firmo a presente.

João Pessoa, 19 de julho de 2021.



Assinatura do(a) discente

Dedico este trabalho aos meus pais e filho (Marccone, Lorelai e José Arthur), por todo o apoio em cada momento de minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dado tanta força e sabedoria para realização desse trabalho. São vários anos de luta e aprendizados, uma jornada que não é fácil. Mas, com sustento dele, consegui chegar até aqui, e com a permissão dele continuarei minha trajetória de conquistas e aprendizados.

Aos meus pais, por sempre estarem presentes em toda minha trajetória de vida, me apoiando e aconselhando para sempre tomar as melhores decisões. O que me fez nunca desistir daquilo que almejo, acreditando que sim! tudo é possível quando se tem boa vontade e determinação.

A minha orientadora, Profa. Dra. Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida, pela referência de profissional a ser seguido, e por todos conselhos, ensinamentos e paciência que teve comigo não só no trabalho, mas desde sala de aula, quando despertou em mim, o interesse pela auditoria e controles através de contabilidade.

A diretoria, amigos e companheiros de trabalho que dedicaram um momento de seu tempo a me ajudar na realização do trabalho, seja na resposta do questionário, seja em um conselho. Em especial a contadora da empresa Ana Heloisa Dantas Pires, pessoa que também me espelho como referência de profissional a ser seguido, que acreditou em mim, logo no início da minha jornada acadêmica.

.

“O bom senso o guardará, e o discernimento o protegerá.

Provérbios 2:11

RESUMO

O presente estudo procurou analisar os níveis de aderência de controles internos de uma empresa de plano odontológico privada, antes e durante a pandemia da COVID-19, tomando como base a estrutura de controles internos do COSO (2013). A pesquisa classifica-se como descritiva, predominante qualitativa e estudo de caso, fazendo-se uso de entrevista, questionário, análises documentais e observação participante como forma de coleta e triangulação dos dados. Os resultados alcançados revelam melhorias nos níveis médios de controles interno durante os 12 primeiros meses de pandemia, bem como o agravamento de fragilidades encontradas em sua estrutura de controles, como o agravamento nas dificuldades enfrentadas pelos funcionários de comunicação para com seus gestores e colegas de trabalho, e o aumento na percepção de possíveis desvios de funções.

Palavras-chave:. Modelo COSO, Controles Internos, Covid-19

ABSTRACT

This study sought to analyze the levels of adherence of internal controls of a private dental plan company, before and during the COVID-19 pandemic, based on COSO's (2013) internal control structure. The research is classified as descriptive, predominantly qualitative and case study, making use of interviews, questionnaires, document analyzes and participant observation as a form of data collection and triangulation. The results achieved show improvements in the average levels of internal controls during the first 12 months of the pandemic, as well as the aggravation of weaknesses found in its control structure, such as the aggravation of the difficulties faced by employees in communicating with their managers and co-workers , and the increase in the perception of possible function deviations.

Keywords: Covid-19. COSO Model. Internal Contrls.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – 1º Etapa das vendas.....	38
Figura 2 – 2º Etapa do faturamento.....	40
Fígura 3 – 3º Etapa dos recebimentos.....	42
Fígura 4 – Índice de medidas legais de distanciamento social.....	48
Gráfico 1 – Percentual de predominâncias no faturamento e recebimento (2019-2021).....	32
Gráfico 2 – Percentual de participação mensal no montante de vendas do último biênio.....	46
Gráfico 3 – Inadimplência mensal do último biênio.....	50
Gráfico 4 – Percentual de recebimento do faturado mensal.....	54
Gráfico 5 – Comportamento do faturamento e recebimento mensal durante o período.....	55
Quadro 1 – Objetivos básicos de controle internos comuns às empresas.....	19
Quadro 2 – Componentes e princípios do controle interno COSO. (Continua).....	21
Quadro 3 – Componentes e princípios do controle interno COSO. (Conclusão).....	22
Quadro 4 – Procedimentos de controle de contas a receber.....	24
Quadro 5 – Perfil dos respondentes da pesquisa.....	33
Quadro 6 – Modalidades de pagamentos da base de clientes Pessoa Jurídica.....	41
Quadro 7 – Erros com impacto direto no recebimento.....	44
Quadro 8 – Procedimentos de controle de recebimento.....	52
Quadro 9 – Percepção dos entrevistados referente aos níveis de controle do componente “Ambiente de Controle”.....	57
Quadro 10 – Percepção dos entrevistados referente aos níveis de controle do componente “Percepção do componente Avaliação de Riscos”.....	59
Quadro 11 – Percepção dos entrevistados referente aos níveis de controle do componente “Atividades de Controle”.....	61
Quadro 12 – Percepção dos entrevistados referente aos níveis de controle do componente “Informação e Comunicação”.....	62
Quadro 13 – Percepção dos entrevistados referente aos níveis de controle do componente “Monitoramento”.....	64
Quadro 14 – Percentuais médios por componente.....	65

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

AAA	American Accounting Association
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
ANS	Agência Nacional da Saúde Suplementar
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CFO	Conselho Federal de Odontologia
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CPF	Cadastro de Pessoa Física
ERP	Enterprise Resource Planning
FEI	Financial Executives International
IIA	The Institute of Internal Auditor
IMA	Institute of Management Accountants
NPS	Net Promoter Score
PF	Pessoa Física
PFF	Pessoa Física Faturada
PJ	Pessoa Jurídica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problematização.....	13
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	16
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1 Controle interno: princípios e metodologia coso.....	18
2.2 Controle interno de contas a receber de prestadoras de serviços.....	23
2.3 Estudos correlatos.....	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1 Classificação da pesquisa.....	29
3.2 Procedimentos de coleta de dados.....	30
3.3 Delimitação do estudo.....	31
3.4 Protocolo da pesquisa.....	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	37
4.1 Descrição do controle interno do ciclo de contas a receber na empresa estudada.....	37
4.2 Impactos da pandemia da COVID-19 no ciclo de contas a receber da empresa estudada.....	45
4.2.1 Impactos na movimentação da base de clientes.....	45
4.2.2 Impactos no recebimento de clientes.....	48
4.2.3 Percepção no nível gerencial.....	51
4.2.4 Percepção no nível operacional.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE A – APLICAÇÃO DO PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO A DOIS COLABORADORES DA EMPRESA.....	73
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	78

1 INTRODUÇÃO

A busca pela plena eficiência operacional e financeira vem se tornando uma realidade presente nas empresas de todo o mundo. A globalização e o acesso à informação fizeram com que o mercado se tornasse cada vez mais acirrado e competitivo, exigindo que os gestores de empresas procurassem cada vez mais conhecer, controlar e gerenciar seu negócio a fim de alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela organização (BRITO & BRITO, 2012; PELEIAS *et al.*, 2017).

Esta realidade faz com que haja a necessidade de controle de todo o seu negócio de forma eficaz. Nessa perspectiva, tem-se os controles internos que se mostram como ferramentas primordiais para o alcance dessa eficácia. Pois, os controles internos quando bem aplicados proporcionam aos gestores informações de confiança, e permitem uma melhor visibilidade de falhas e pontos de melhorias dentro dos processos internos da entidade, bem como, uma excelente ferramenta de auxílio para tomada de decisões (PELEIAS *et al.*, 2017; CREPALDI & CREPALDI, 2013; PEREIRA, 2016).

Por ser um ambiente altamente competitivo é comum no meio empresarial as empresas enfrentarem períodos de prosperidades e também de crise, em que a adoção de sistemas de controle interno eficazes são benéficos em ambos os momentos. Como referencial para melhoria dos controles internos, tem-se o *framework* do COSO, que fornece direcionamentos para as organizações desenvolverem, de forma efetiva e eficaz, sistemas de controles adaptados aos seus ambientes operacionais e gerenciais em constante mudanças (COSO, 2013), facilitando e melhorando os processos e fluxos de atividades dentro da empresa, com vistas a assegurar que todos os esforços realizados proporcionarão resultados positivos (ALVER, SILVEIRA; MONTAGNER, 2018).

Nesse contexto, o aprimoramento dos sistemas de controles internos pode ser primordial para saúde financeira de uma empresa, especialmente quando ela se expõe a adversidades externas e internas que podem prejudicar o andamento do seu ciclo operacional/financeiro. Uma dessas adversidades externas enfrentadas pelas organizações e pessoas atualmente é a pandemia mundial relacionada ao COVID-19.

Estudos como os de Lustosa, Almeida e Silva (2018) e Soares e Rodrigues Júnior (2019) e vários outros foram desenvolvidos a luz da estrutura do COSO com

o intuito de verificar e analisar a eficácia dos controles internos adotados em diferentes tipos de empresas no combate a fraudes, com o estudo de Damasceno, Kruger e Ribeiro (2019), diminuição da exposição à riscos, à exemplo de Souza, Silva e Antônio Júnior (2018) e Peleias *et al.*, (2017) bem como sua capacidade de gerar resultados positivos como ferramenta gerencial, conforme discutido em Barbosa e Santos (2018). Porém, pouco se foi visto trabalhos com enfoque em demonstrar sua aplicabilidade na área da saúde suplementar.

Partindo das observações levantadas por meio da leitura de estudos anteriores, a realização do presente estudo se deu pela necessidade de avaliar os níveis de controles adotados no setor de contas a receber de uma operadora de plano odontológico, em um cenário antes e durante a pandemia da COVID-19. Espera-se que com os resultados obtidos, seja fornecido aos diretores e gestores da empresa informações relevantes quanto a importância e benefícios de controles internos bem implementados e eficazes.

1.1 Problematização

Com a chegada do vírus da COVID-19 no Brasil, ações foram adotadas pelos chefes do executivo em nível federal, estadual e municipal, seguindo normas e determinações emanadas das autoridades de saúde em escala nacional e mundial, como o Ministério da Saúde e a Organização Mundial da Saúde, tais como o controle de circulação de pessoas, o limite para acesso a determinados estabelecimentos, o fechamento das atividades entendidas como não essenciais, *Lock Down*, etc. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020; DIÁRIO OFICIAL DA PARAÍBA, 2020).

Essas medidas ocasionaram enormes mudanças dentro do mercado nacional, pois, com a diminuição da circulação de pessoas e do consumo de bens e serviços, o país foi conduzido para uma silenciosa e avassaladora recessão econômica. Neste contexto, as empresas precisaram adotar medidas de reduções de custos, como: redução do quadro de funcionários, diminuição de investimentos na área de atuação, corte em despesas “desnecessárias” e nos casos mais extremos, descontinuando o negócio. Já o consumidor pessoa física, procurou enxugar ao máximo suas despesas, cortando gastos também julgados como desnecessários para o momento.

(MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020; DIÁRIO OFICIAL DA PARAÍBA, 2020).

Dentre os gastos organizacionais e das pessoas, encontram-se aqueles referentes aos planos de saúde, inclusive o de assistência odontológica, sendo este último o foco do presente estudo. Por muito tempo, os planos de assistência à saúde bucal eram entendidos como parte integrante dos planos de assistência à saúde em geral, por se tratar da saúde do indivíduo. Apesar desse entendimento, muito são os fatores que diferenciam os planos de medicina e os planos odontológicos, que é a área de atuação da empresa estudada (ANS, 2003). ¹

Uma das maiores diferenças existentes entre os planos de medicina e odontologia está no quesito utilização e custos. Na odontologia, há uma alta frequência de utilização, porém, com custos mais baixos que quando somados oferecem a prestadora do serviço uma sinistralidade considerável. Isso acontece por que a maioria da população brasileira possui algum tipo de doença bucal. Já na medicina, a utilização passa a ser baixa, porém, quando utilizada incorre em custos bem mais elevados (ANS, 2003). ²

Considerados como serviços essenciais à saúde, a prestação do serviço odontológico, continuou sendo oferecida durante a pandemia. Porém, em baixa escala (DIÁRIO OFICIAL DA PARAÍBA, 2020; MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020) devido às orientações de suspensão de todas as atividades odontológicas em serviços públicos e privados, emanados pelo Conselho Federal de Odontologia - CFO (2020) e Conselho Regional de Odontologia do estado da Paraíba - CRO (2020). Tais medidas foram adaptadas às várias fases da pandemia com maior ou menor grau de restrições no uso dos serviços odontológicos, de acordo com novas recomendações das autoridades que iam surgindo, para serem seguidas pelos profissionais da área.

Essas orientações fizeram com que o setor de serviços odontológicos também fosse afetado pelos aspectos negativos do Coronavírus, impactando diretamente a relação dessas empresas com seus clientes, que sem a efetiva prestação do serviço odontológico, parece terem se percebido como desobrigados

¹ Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ans/Planos_Odontologicos.pdf
Acesso:17 de março de 2021.

² Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ans/Planos_Odontologicos.pdf
Acesso:17 de março de 2021.

em cumprir com suas obrigações financeiras junto à empresa fornecedora do serviço (CRO-PB, 2020; CFO, 2020; DIÁRIO OFICIAL DA PARAÍBA, 2020; MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Entretanto, não só as empresas precisaram adotar medidas de redução de custos. No contexto pandêmico, o quadro de desemprego nacional aumentado pelas demissões provocadas pelo desaquecimento da economia (IPEA, 2020)³ parece ter motivado os clientes de planos odontológicos, em particular, a cancelar seus planos e/ou a solicitar descontos e suspensões de cobranças durante o difícil período enfrentado.

Tal cenário pode impactar, especialmente, os setores diretamente ligados ao financeiro de uma empresa, cujo controle se torna ainda mais crítico para ajudar a enfrentar esse período da maneira mais competente possível. Dentro dos setores atrelados ao financeiro, destaca-se o de contas a receber, que pode ser considerado como um dos mais importantes dentro de uma empresa, devido a sua responsabilidade sobre a gestão, o controle e a análise dos recursos recebidos de clientes (OLIVEIRA; BRITO; FURTADO, 2017).

Por ser uma das áreas da empresa com maior sujeição a irregularidades (CREPALDI & CREPALDI, 2013), surge a necessidade de avaliação da eficiência e eficácia dos controles internos adotados no setor. “O controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos” (COSO, 2007, p.14), pois, ajuda a equipe gestora na condução organizada dos negócios da empresa (CREPALDI & CREPALDI, 2013). Além da necessidade de a empresa possuir controles internos para sua boa condução, também se faz necessário a devida avaliação dos níveis de controles adotados na entidade.

Com o intuito de ajudar as empresas nessa condução, surge o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), que se tornou referência mundial com a aplicação e publicação da obra Controle Interno – Estrutura Integrada, (*Internal Control – Integrated Framework*) fornecendo um modelo para desenvolvimento, implementação e condução dos controles internos, assim como a avaliação de sua eficácia e eficiência nas organizações (COSO, 2013).

³ Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/04/comercio-exterior-politica-comercial-e-investimentos-estrangeiros-consideracoes-preliminares-sobre-os-impactos-da-crise-do-covid-19/>
Acesso:01 de maio de 2021.

O modelo COSO contém orientações sobre como as organizações desenvolvam sistemas de controles internos que se encaixem aos ambientes operacionais e corporativos que vivem em constante mudança, de forma que os riscos presentes nos processos sejam reduzidos a níveis aceitáveis, apoiando de maneira constante os tomadores de decisões da empresa em suas escolhas (COSO, 2013).

Nesta perspectiva, questiona-se “qual a percepção sobre a aderência dos procedimentos de controle interno aplicados no setor de contas a receber de uma operadora privada de plano odontológico ao modelo de estrutura integrada do COSO, antes e durante a pandemia da COVID-19?”

1.2 Objetivos

Analisar a aderência dos procedimentos de controle interno aplicados no setor de contas a receber de uma operadora privada de plano odontológico ao modelo de estrutura integrada do COSO, antes e durante a pandemia da COVID-19.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Descrever os procedimentos e rotinas de controle interno do ciclo de contas a receber da empresa estudada;
- b) Identificar os impactos dentro do ciclo de contas a receber da empresa estudada ocasionados pela pandemia da COVID-19;
- c) Comparar o nível de aderência dos procedimentos de controle interno aplicados no setor de contas a receber da empresa estudada ao modelo de estrutura do COSO antes da pandemia da COVID-19, com os procedimentos adotados durante a pandemia da COVID-19.

1.3 Justificativa

Estudos que tratam da análise, acompanhamento e desenvolvimento de controles internos a luz da estrutura do COSO, não são raros. Os variados contextos, público e privado, nos quais foram desenvolvidos sinalizam a diversidade de sua aplicabilidade nos diferentes portes e segmentos de empresas. No entanto, o setor

de saúde suplementar, especialmente, os planos de saúde odontológicos, parece não ter atraído muito a atenção dos pesquisadores sobre controle interno.

Dessa forma, o presente estudo se dedica a observar a aplicabilidade da mencionada estrutura no setor de contas a receber de uma operadora privada de planos odontológicos, refletindo sobre a sua necessidade de adaptação, quando exposta a um cenário de intensa crise externa causada pelo vírus da COVID-19. Pesquisas que procuram detectar possíveis falhas nos procedimentos de controle, bem como identificar as medidas tomadas para o enfrentamento de períodos de crise podem contribuir para o fomento da discussão sobre a contribuição da estrutura de controle interno na gestão de crises.

Nesta perspectiva, o presente estudo se diferencia por se reportar a uma única empresa, porém confrontando a estrutura de seus controles internos em dois momentos: em um período de estabilidade comparado com um período de crise por ela vivenciada, possibilitando a ampliação do conhecimento sobre o papel dos controles internos em momentos de estabilidade e crises.

Adicionalmente, entende-se como uma pesquisa oportuna pelo fato de utilizar o *framework* do COSO, consolidado na literatura, para comparar um novo cenário imposto pelo vírus da COVID-19, podendo contribuir para conhecer o comportamento organizacional influenciado e influenciando sua estrutura de controles internos, em um curto período de tempo, antes e durante a pandemia, porém de intenso impacto no contexto corporativo. Ao tratar da verificação de medidas de enfrentamento adotadas pelas entidades, o presente estudo pode ampliar o entendimento sobre como as empresas lidaram com os efeitos da pandemia e o papel dos controles internos no enfrentamento de crises, nisto reside a justificativa para essa pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Controle interno: princípios e metodologia coso

Sabe-se que as empresas representam, de maneira mais ampla, a estruturação de pessoas e esforços que devem funcionar de maneira conjunta e harmoniosa na organização, com vistas a alcançar objetivos e metas estabelecidos. Para tanto, faz-se necessário, entre outros a devida observância do cumprimento das regras e diretrizes, seguidos dos princípios éticos e morais adotados pela entidade para com seus colaboradores (ANDRADE & AMBONI, 2018; FIGUEIREDO & CAGGIANO, 2017).

Nesse sentido, entidades que se preocupam com o bom funcionamento de seus processos e plena eficiência operacional/financeira, buscam adotar medidas que regulam e monitoram todas as atividades desempenhadas dentro da empresa a fim de prevenir erros, fraudes, ilícitos e diminuir a exposição dela a riscos, motivados por despreparo dos funcionários, desinformação ou até mesmo interesse próprios que sobrepõem os interesses da empresa (CREPALDI & CREPALDI, 2019; FIGUEIREDO & CAGGIANO, 2017).

Segregações e supervisão de funções, criação de acessos como *login* e senha para cada usuário, limitações de acessos, treinamentos, análise de relatórios e indicadores, NPS (Net Promoter Score), Tempo médio de atendimento, entre outros, são exemplos de rotinas e processos de controle interno que ajudam a caracterizar sua eficácia e possibilidades de melhoria.

Esses meios empregados pelas empresas a fim de proteger seu patrimônio e garantir que seus objetivos e metas sejam alcançados, são denominados como controles internos. Attie (2018, p. 239) define controle interno como:

O plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Já Pereira (2016, p. 60) define o controle interno como “todos os métodos e procedimentos adotados pela administração para auxiliar no objetivo administrativo de assegurar a condução eficiente e segura de seus negócios”. Reforçando a ideia que os controles internos são ferramentas de extrema importância para o

desenvolvimento e sustento da empresa, pois através delas se “pode prever, observar e gerenciar os movimentos que vão refletir no patrimônio de uma empresa” (PEREIRA, 2016, p. 61).

Para Lima *et al*, (2012, p. 4) a meta do controle interno é “garantir a eficácia das informações bem como os recursos disponíveis a serem utilizados nos planos estabelecidos pela organização, fazendo com que alcance seus objetivos”. O que reforça as ideias anteriormente relacionadas.

Attie (2018, p. 245) classifica os controles internos em quatro objetivos básicos comuns a todas empresas. O quadro 1 apresenta, resumidamente o pensamento do autor.

Quadro 1 – Objetivos básicos de controle internos comuns às empresas.

Objetivos do controle interno	Comentários
Salvaguarda dos interesses	Refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades.
Precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais	Compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa.
Estímulo à eficiência operacional	Determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme.
Aderência às políticas existentes	É assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal.

Fonte: Baseado em Attie (2018).

Apesar de se mostrarem como ferramentas de regulação das atividades de uma entidade, os controles internos precisam ser empregados, executados e monitorados de maneira correta. Pois, quando se é apresentada falhas nos controles adotados, todas as operações e transações poderão conter vícios e erros, comprometendo todo trabalho desenvolvido, o alcance das propostas da empresa, como também, reduzir toda a confiança daqueles que nela acreditam, sejam clientes, funcionários, acionistas ou até mesmo seus próprios gestores.

Castro (2018, p. 280) acredita que:

A organização do controle interno é da responsabilidade do administrador. Cabe a ele, em primeiro lugar, gerir o patrimônio e os recursos da instituição que dirige, sem desperdícios e desvios. Em segundo lugar, deve manter as condições que demonstrem a prática da boa administração, permitindo, por parte dos órgãos de fiscalização, certificar-se de que agiu com correção e competência.

O entendimento de Castro (2018) ressalta responsabilidade que o administrador tem sobre a entidade e o estabelecimento dos seus processos de controle, uma vez que deverá utilizar todos os meios disponíveis e necessários na entidade para gerir o negócio da maneira mais competente possível.

Para auxílio aos gestores no desenho dos controles internos, tem-se o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) que é uma iniciativa do setor privado, patrocinada e financiada por: *American Accounting Association* (AAA); *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA); *Financial Executives International* (FEI); *Institute of Management Accountants* (IMA); *The Institute of Internal Auditor* (IIA), cujo propósito é fornecer liderança de pensamento no desenvolvimento de estruturas abrangentes e diretrizes sobre controles internos, gerenciamento de riscos corporativos e fraude para aprimorar a performance e supervisão organizacional e reduzir a extensão das fraudes nas organizações (COSO, 2013, p. 4). Essa entidade define controle interno como:

Um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade (COSO, 2013, p.12).

Um dos objetivos fundamentais da estrutura COSO é contribuir para que a gestão de empresas e demais organizações adotem uma forma mais adequada de abordar os riscos inerentes ao cumprimento de seus objetivos. Trazendo em sua estrutura a capacidade de acomodar a maior parte das opiniões e, assim, possibilitar um ponto de partida na avaliação e no aprimoramento da gestão de riscos corporativos (COSO, 2007).

Em sua estrutura, o COSO (2013, p. 13) divide controles internos em cinco componentes integrados e dezessete princípios, que representam os conceitos fundamentais associados a cada componente. O quadro 2 mostra como se apresentam tais componentes e princípios, na visão do COSO.

Quadro - 2 - Componentes e princípios do controle interno COSO. (Continua)

Componentes	Princípios
Ambiente de Controle: Conjunto de normas, processos e estruturas que fornece a base para a condução do controle interno por toda a organização.	1. A organização demonstra ter comprometimento com a integridade e os valores éticos. 2. A estrutura de governança demonstra independência em relação aos seus executivos e supervisiona o desenvolvimento e o desempenho do controle interno. 3. A administração estabelece, com a suspensão da estrutura de governança, as estruturas, os níveis de subordinação e as autoridades e responsabilidades adequadas na busca dos objetivos. 4. A organização demonstra comprometimento para atrair, desenvolver e reter talentos competentes, em linha com seus objetivos. 5. A organização faz com que as pessoas assumam responsabilidade por suas funções de controle interno na busca pelos objetivos.
Avaliação de riscos: Avalia a possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente a realização dos objetivos da empresa envolvendo um processo dinâmico e iterativo de identificação e avaliação dos riscos à realização dos objetivos da entidade, estabelecendo a base para determinar a maneira como os riscos serão gerenciados.	6. A organização especifica os objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos. 7. A organização identifica os riscos à realização de seus objetivos por toda a entidade e analisa os riscos como uma base para determinar a forma como devem ser gerenciados. 8. A organização considera o potencial para fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos. 9. A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa, o sistema de controle interno.
Atividades de controle: São ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos.	10. A organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuem para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos à realização dos objetivos. 11. A organização seleciona e desenvolve atividades gerais de controle sobre a tecnologia para apoiar a realização dos objetivos. 12. A organização estabelece atividades de controle por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.
Informação e comunicação: informação é a capacidade de a entidade obter, gerar e utilizar informações importantes e de qualidade, originadas tanto de fontes internas quanto externas, a fim de apoiar o funcionamento de outros componentes do controle interno. E a comunicação é o meio pelo qual as informações são transmitidas para a organização, fluindo em todas as direções da entidade permitindo que todos receptores da informação as recebam de forma clara e séria para um bom cumprimento das medidas de controles adotados pela empresa.	13. A organização obtém ou gera e utiliza informações significativas e de qualidade para apoiar o funcionamento do controle interno. 14. A organização transmite internamente as informações necessárias para apoiar o funcionamento do controle interno, inclusive os objetivos e responsabilidades pelo controle. 15. A organização comunica-se com os públicos externos sobre assuntos que afetam o funcionamento do controle interno.

Quadro 3 - Componentes e princípios do controle interno COSO. (Conclusão)

Componentes	Princípios
Atividades de monitoramento: Uma organização utiliza avaliações contínuas, independentes, ou uma combinação das duas, para se certificar da presença e do funcionamento de cada um dos cinco componentes de controle interno, inclusive a eficácia dos controles nos princípios relativos a cada componente.	16. A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou independentes para se certificar da presença e do funcionamento dos componentes do controle interno. 17. A organização avalia e comunica deficiências no controle interno em tempo hábil aos responsáveis por tomar ações corretivas, inclusive a estrutura de governança e alta administração, conforme aplicável.

Fonte: Sumário Executivo (COSO, 2013)

Na estrutura do COSO (2013), são estabelecidos requisitos para um sistema de controle eficaz que proporcionará segurança razoável acerca da realização dos objetivos da entidade, indicando que deve haver a presença e o funcionamento de cada um dos cinco componentes e princípios relacionados e que, “os cinco componentes operam em conjunto de forma integrada” (COSO, 2013 p.11). Pois, apesar de serem interdependentes um do outro, eles “contam com uma profusão de inter-relacionamentos e ligações entre si, especialmente a maneira como os princípios interagem dentro e entre todos os componentes” (COSO, 2013 p.11).

O COSO (2013, p.11) alerta que:

Quando existe uma deficiência maior com respeito à presença e ao funcionamento de um componente ou princípio relevante, ou com respeito à operação conjunta dos componentes de uma forma integrada, a organização não pode concluir que já possui um sistema eficaz de controle interno.

Apesar da estrutura proporcionar uma certa segurança quanto a realização dos objetivos de uma empresa, ele reconhece que existem limitações que independem dela, como: “julgamentos errôneos ou más decisões, ou ainda eventos externos que impeçam a organização de atingir suas metas operacionais” (COSO, 2013 p.12). Pois, mesmo um sistema de controle interno considerado eficaz, ele pode apresentar aberturas para falhas que vão além de seu domínio (COSO, 2013).

Perante as informações apresentadas, pode-se evidenciar a contribuição que os controles internos podem proporcionar para as empresas que vislumbram seu desenvolvimento e consolidação no mercado. Mas, para que seus objetivos e metas sejam alcançados, é preciso que sua adoção e aplicação sejam eficazes. A estrutura de controles internos do COSO se mostra como uma ferramenta de auxílio

a melhoria, desenvolvimento e avaliação dos controles internos de uma entidade, tornando possível a identificação de pontos de melhorias nos controles que precisam ser trabalhados a fim de alcançar sua eficácia.

2.2 Controle interno de contas a receber de prestadoras de serviços

O setor de contas receber nas empresas de prestadoras de serviços responsabiliza-se pelo controle/análise dos valores a receber de clientes, pela prestação ou futura prestação do serviço. Silva (2013, p.24) define contas a receber “como créditos representados na maioria das vezes por notas promissórias e estão relacionadas com as receitas da empresa”.

Para Crepaldi e Crepaldi (2013, p.698) “as contas a receber representam compromissos assumidos pelos clientes (compradores) de pagar alguma coisa e, assim sendo, apresentam aspectos subjetivos”. Faz-se necessário uma boa administração do setor e adoções de um sistema de controle rotineiro eficaz, capaz de reduzir riscos, que vão desde o aumento de inadimplência de clientes até a escassez de caixa, o que pode fazer com que a empresa adquira recursos de terceiros, aumentando seu endividamento que pode comprometer sua continuidade no mercado (SILVA, 2013).

Os processos e controles instaurados dentro do setor de contas a receber devem funcionar da maneira mais precisa possível, a fim de que os objetivos e metas estabelecidos pela entidade possam ser atingidos, eliminando erros e fraudes que possam prejudicar a saúde financeira da empresa (SILVA, 2013).

Crepaldi e Crepaldi (2013) apresenta procedimentos específicos que indicam um bom controle interno sobre contas a receber. Ressalta a informação que o controle sobre essa conta se relaciona com os outros setores da empresa, como o de compras, vendas, contas a pagar, etc., uma vez que, dentro do fluxo operacional/financeiro da empresa esses setores interagem. Os autores ainda comentam três tipos de procedimentos de controle interno que devem ser observados para as contas a receber, conforme adaptação demonstrada no quadro 4.

Quadro 4 – Procedimentos de controle de contas a receber.

Controles	Procedimentos
Segregação de tarefas	As pessoas que registram detalhes de contas a receber não devem ser incumbidas de tarefas relacionadas com recebimentos de Caixa e Bancos, baixa de contas incobráveis, emissão de memorandos de crédito, estoques ou faturamento. A combinação dessas tarefas pode dar ensejo a que ocultem desfalques no Caixa ou nos estoques, assim como a que façam lançamentos de créditos indevidos em certas contas a receber.
Autorizações	Devem existir procedimentos formais para aprovação de baixas de contas incobráveis, devoluções de vendas de mercadorias, emissão de memorando de crédito ou qualquer outra transação (que não os recebimentos rotineiros de caixa) que reduzem as contas a receber. Podem-se dar ou ocultar desfalques por meio de quaisquer métodos de creditar indevidamente contas a receber.
Faturamento	Em muitos casos, os desfalques encobertos seriam revelados se um cliente recebesse um extrato de conta errado. A prática de <i>lapping</i> , por exemplo, retarda o crédito à conta do cliente, causando assim uma apresentação a maior do saldo da conta. Para evitar que descubram suas manipulações, o empregado desonesto pode querer suprimir ou interceptar o faturamento de determinadas contas, mas, para evitar que isso aconteça, o controle interno sobre o faturamento deve ser feito de modo que o encarregado dessa tarefa seja alguém alheio ao manuseio de numerário recebido ou que não tenha acesso aos estoques.

Fonte: Baseado em Crepaldi e Crepaldi (2013).

Apesar do autor se referir aos controles adotados numa empresa comercial, tais procedimentos podem também ser adaptados em empresas prestadoras de serviços quando se tem no lugar de mercadorias vendidas a figura da prestação do serviço que é o fato gerador da contraprestação do cliente junto a prestadora do serviço.

Além dos controles apresentados no Quadro 4, comuns a estrutura de controle do ciclo de venda e contas a receber, Imoniona (2018) também apresenta outros procedimentos de controles que podem ser adotados no setor, como:

- Prestação do serviço ou fornecimento da mercadoria correta, sempre com autorizações correspondentes. Assegurando o direito de recebimento a empresa.
- Faturamento de todas as mercadorias e clientes, previa comprovação e aprovação da documentação presente. Assegurando o faturamento correto das mercadorias enviadas e dos serviços prestados.

Diante do exposto, é possível enxergar a alta demanda que por si só o setor de contas a receber tem por controle internos. Não apenas nas atividades realizadas dentro dele, mas sim, de vários outros processos que se correlacionam com o

mesmo, fazendo com que seus controles se estendam por esses outros setores correlacionados ao seu bom funcionamento.

2.3 Estudos correlatos

A leitura de estudos anteriores sobre controle interno a luz da estrutura de controles contidas na estrutura integrada do COSO, revelam contribuições para o campo científico, sobre sua aplicabilidade e gerenciamento, além de ressaltar sua importância para as empresas como ferramenta de gestão.

Considerando a diversidade de contextos e objetivos que esses estudos tratam, buscou-se selecionar alguns, com vistas a identificar possíveis relações de comportamentos, percepções e medidas de controles, que se relacionam ou divergem do presente estudo. A seguir, apresentam-se trabalhos que colaboraram para composição da revisão da literatura.

Soares e Rodrigues Júnior (2019) trazem em seu estudo uma análise do quão aderente é o sistema de controle interno de uma autarquia federal, de acordo com a percepção de seus servidores, com base na metodologia COSO. Identificaram que o grau de adesão dos princípios presentes na entidade está em 61% o que eles consideram como mediano. O princípio de “Ambiente de Controle” obteve maior média e “monitoramento” a menor, seguindo a avaliação dos respondentes. Apontaram como ponto que requer maior atenção, pois a falta de um devido monitoramento dos controles resulta em impactos negativos no funcionamento de diversos processos da empresa.

Damasceno, Kruger e Ribeiro (2019) analisam o controle interno de uma multinacional, no intuito de saber se é eficiente os controles adotados pela empresa para o controle de perdas de mercadorias. Mostrando que apesar da empresa possuir diferentes controles internos e estruturados, foram identificadas falhas quanto a eficiência do uso deles, o que elencou prejuízos relacionados às perdas de mercadorias na empresa prejudicando de maneira significativa no resultado final da empresa. Mostrando ainda através dos relatórios gerenciais valores que poderiam ser minimizados com perdas, que alavancariam os lucros da entidade.

O principal enfoque da pesquisa de Custódio *et al.*, (2019) foi a avaliação da aplicação da metodologia COSO de controle interno no setor de almoxarifado de uma empresa de médio porte, no seguimento de transporte de cargas. Constataram

a empresa estudada apresenta um satisfatório grau de controle, mesmo sem ter conhecimento da metodologia COSO. Entretanto, ainda é preciso melhorar pontos ligados a comunicação e informações presentes dentro da empresa, mostrando fragilidades presentes nela.

O principal objetivo do estudo de Souza, Silva e Antônio Júnior (2018) foi analisar se as relações pessoais eventualmente mantidas entre funcionários e clientes das cinco maiores instituições financeiras do país provocam conflitos de interesses capazes de ocasionar o descumprimento dos normativos institucionais e de expor a organização a riscos.

Souza, Silva e Antônio Júnior (2018) apontaram que os clientes e funcionários das agências estudadas possuem relações que vão além da esfera profissional, e que estas conexões extraprofissionais corroboram para inobservância e desobediência aos controles internos. Sinalizaram que tais práticas são recorrentes no setor bancário, sendo preciso investir em mais ferramentas de controles internos que visam inibir ou reduzir a exposição da empresa a esse tipo de riscos.

Barbosa e Santos (2018) buscam identificar e analisar a aplicação do controle interno, na forma de ferramenta gerencial, nas pequenas e médias empresas na ótica dos profissionais de contabilidade. E mostram que os controles internos dentro das organizações de pequeno e médio porte são de extrema importância. Pois com eles as empresas têm a capacidade de manter seus processos em conformidade, ajudando assim na continuidade e competitividade do negócio no mercado.

Já Lustosa, Almeida e Silva (2018) analisam o grau de aderência do COSO em uma indústria de revestimento da Paraíba, especificamente no setor de compras da empresa. Por meio de questionários e observação dos processos internos de compra da empresa, foi identificado que pelo menos quatro dos quinze princípios existentes nos componentes de controle interno do COSO não são seguidos pela empresa. O que apresenta um grau de aderência na faixa de 60% a 77% dos componentes de controle internos sugerido pelo COSO, revelando existem áreas carentes de maior atenção por parte da entidade estudada em observância a seus controles.

Silva, Cunha e Teixeira (2018) analisam a relação entre as características do comitê de auditoria e as deficiências do controle interno em empresas brasileiras.

Após a análise de 80 comitês de auditorias e 439 observações em uma amostra não balanceada, chegaram ao resultado que as características do comitê de auditoria (tamanho, independência e expertise) e a formação do comitê com pelo menos 3 membros, estão associadas a diminuição das deficiências de controle interno.

O principal objetivo do estudo de Castro, Amaral e Guerreiro (2017) foi a investigação do grau de aderência das empresas brasileiras de capital aberto aos critérios do programa de integridade estabelecido na lei anticorrupção, fazendo uma relação entre esses programas e a implantação de controle internos. Por meio das informações coletadas pelos autores, foi possível identificar que as empresas brasileiras possuem um grau de aderência positivo para os programas de integridade das leis anticorrupção, o que corrobora para a implantação de novos controles internos.

Castro, Amaral e Guerreiro (2017) observaram que a adesão aos parâmetros do programa de integridade se relaciona com a implantação de novos controles internos, isto é, serviu para mostrar empiricamente que a lei anticorrupção em seus programas de integridade elevaram, de certa forma, o nível de controle interno nas empresas de capital aberto.

Peleias *et al.*, (2017) verificaram a existência de controles internos que permitam identificar e mitigar riscos aos quais as empresas estudadas estão expostas, na visão dos seus próprios gestores. Identificar variações de opiniões dos entrevistados de acordo com o grau de instrução, tempo de mercado, colocação na hierarquia da empresa, etc. De maneira geral, os resultados da pesquisa mostram que as empresas adotam controles internos como uma prática consciente de gestão de risco.

Teixeira e Cunha (2016) buscaram identificar e discutir o nível das deficiências de controle interno nas empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA. Identificaram que, em cenário brasileiro, os maiores índices de deficiências estão presentes nas demonstrações contábeis e em contas específicas. Ressaltaram que os modelos brasileiros de divulgações de deficiências estão distantes dos mais desenvolvidos, sendo necessário a implementação de formas mais robustas de divulgações de deficiências de controle interno. Apesar dos resultados não serem tão satisfatórios no cenário nacional, o estudo contribui de forma significativa, ao apontar a necessidade de desenvolvimento de divulgações de deficiências mais desenvolvidas de controle interno.

Diante dos estudos expostos, pode-se notar a variedade de trabalhos com enfoque no controle interno, exercitando sua aplicabilidade em vários tipos, porte e modelos de empresa. Assim como, sua avaliação quando comparado com a estrutura de controles internos do COSO. Mesmo com a pluralidade de informações a respeito de controles internos, sente-se a necessidade de mais estudos, focados na área da saúde suplementar, o qual é sugerido para os leitores e interessados no assunto, o desenvolvimento dessa área de aplicação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da pesquisa

Para Andrade (2010, p.117) “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. O presente estudo, quanto aos seus objetivos, foi classificado como pesquisa descritiva. Gil (2002 p.26) acredita que “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. O presente estudo tem seu propósito descrito pelo fato de demonstrar e descrever os impactos e medidas adotadas pela empresa, através da comparação dos períodos antes e o durante a pandemia.

Quanto à abordagem do problema, o estudo é qualitativo. Por procurar levantar informações a partir de pandemia da COVID-19 em cenários distintos, bem como, suas manifestações nos resultados da empresa e as condutas por ela tomada, a partir dos procedimentos adotados no estudo (SAMPIERE, COLLADO E LUCIO, 2013).

Quanto aos seus procedimentos, a pesquisa se classifica como estudo de caso, por se tratar de um estudo conduzido para análise da aplicação da metodologia empregada no trabalho, em um setor de uma única empresa. Além da análise dos impactos ocorridos advindos da atipicidade da situação atual, motivada pela pandemia da COVID-19, fazendo-se uso de variadas técnicas de coleta de dados e informações para permitir a triangulação dos mesmos e, assim, conferir confiabilidade aos achados.

Gil (2018) classifica a triangulação de dados como um processo básico na pesquisa, por meio da utilização de dois ou mais métodos para se verificar e validar os resultados. A triangulação de dados funciona também como uma forma de ampliar melhor a compreensão dos dados, contextualizar interpretações e explorar a variedade de pontos de vistas relativos ao tema.

Dessa maneira, o presente estudo recorreu a análise de documentos, aplicação de entrevista e questionários e observação participante, sendo esta última decorrente do fato de o autor ser funcionário e responsável pelo setor de contas a receber, estudado nesta pesquisa. Isto fato favoreceu a condução do estudo levando

em conta que o autor tem acesso a todas as informações necessárias ao atingimento dos objetivos do estudo, devidamente autorizado pela empresa.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

A análise de documentos incidiu sobre planilhas de inadimplência, de controle de recebimentos, de indicadores de resultados mensais, referentes os períodos de 01 de março de 2019 até 28 de fevereiro de 2021, extraídas do sistema de informação utilizado pela empresa pesquisada. Esse período foi escolhido com o intuito de demonstrar os processos e resultados da empresa num período com e sem pandemia, que se dividem da seguinte forma:

- Antes da pandemia: Período de 01 de março de 2019 até 29 de fevereiro de 2020;
- Durante a pandemia: Período de 01 de março de 2020 até 28 de fevereiro de 2021.

O primeiro caso de contaminação pelo vírus da COVID-19 confirmado no Brasil foi no dia 26 de fevereiro de 2020 (Conselho Nacional de Saúde, 2020)⁴ o que permitiu a elaboração de gráficos e tabelas distribuídos pelos resultados do trabalho, demonstrando de forma simplificada as variações nos períodos.

Para complementar a análise documental, aplicou-se questionários aos funcionários de setores que se relacionam com o de contas a receber, como: gerência financeira, cadastro, cobrança pessoa jurídica, contabilidade, callcenter e vendedores externos e internos.

O questionário foi elaborado no *google forms*, levando em consideração os cinco componentes da estrutura de controles internos do COSO 2013, desenvolvido por uma série de afirmativas afim de avaliar a percepção dos respondentes, frente aos níveis de controles internos adotadas na empresa, no período antes e durante a pandemia da COVID-19. Antes da sua aplicação final, realizou-se um pré-teste dos questionários com 2 funcionários, permitindo levantar pontos a serem melhor trabalhados para sua elaboração final. Ao total, foi aplicado a 11 funcionários, no período de 01 a 09 de junho de 2021.

⁴ Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/ultimas-noticias-cns/1042-brasil-confirma-primeiro-caso-do-novo-coronavirus-porem-nao-ha-motivo-para-panico>
Acesso:17 de julho de 2021.

Além do questionário, foi realizada uma entrevista direta com um funcionário que durou, aproximadamente, vinte minutos. Ela foi realizada de forma presencial, e para tal, foi seguido um roteiro estruturado em vinte perguntas embasadas na literatura do trabalho e no questionário. Essa estruturação buscou analisar mais informações, quanto aos posicionamentos e atitudes dos colaboradores e empresa frente ao período enfrentado, afim de torna o trabalho estruturado em uma triangulação de informações e dados.

Procedimentos éticos foram seguidos em todas as etapas da coleta de dados e informações. Características que possam identificar a empresa objeto do estudo de caso foram cuidadosamente omitidas, como sua razão social, endereço, etc., com o intuito de preservar sua confidencialidade. Os participantes pesquisados assinaram os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi enviada ao funcionário entrevistado toda sua entrevista transcrita, que validou e autorizou o uso de todas as informações presentes na transcrição.

Além disso, a diretoria da empresa validou e autorizou o uso das informações contidas no trabalho. Esses procedimentos foram realizados a fim de proteger a empresa e os respondentes, dar maior credibilidade aos achados do estudo de caso, e, assim, validar as informações obtidas.

3.3 Delimitação do estudo

A empresa estudada é uma operadora privada de planos exclusivamente odontológicos, possuindo uma base com mais de 39.000 mil consumidores, o que lhe qualifica como de médio porte, segundo as diretrizes da ANS⁵. Ela é genuinamente nordestina, localizada em um único dos seus Estados, sendo sua matriz estabelecida na capital. Ela conta com um quadro de colaboradores de cerca de 56 funcionários, ligados diretamente às funções administrativas e comerciais, e uma rede de mais de 200 dentistas conveniados espalhados por todo o Estado.

Com mais de 24 anos de atuação no mercado odontológico, a empresa estudada mostra ser consolidada e comprometida com seu papel social. Como missão, ela pretende está entre as 20 maiores empresas de plano odontológico do Brasil até o ano de 2022 e prega entre seus colaboradores os valores que julgam

⁵ Disponível em: encurtador.com.br/derY9. Acesso: 18 de maio de 2021.

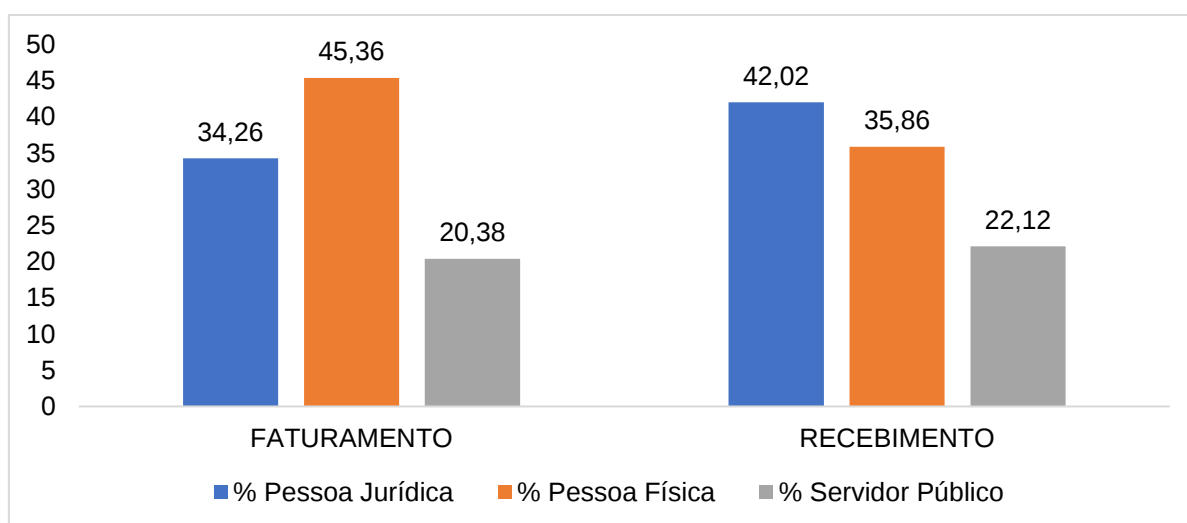
primordiais para sua funcionalidade que são eles: Comprometimento, Aprendizagem Contínua, Igualdade, União e Transparência.

Quanto ao perfil dos usuários que compõem a base de clientes da empresa estudada, tem-se três grandes grupos: Pessoa Jurídica (PJ) composto pelas empresas privadas na imagem do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), Pessoa Física (PF) composto pelos usuários na figura do Cadastro de Pessoa Física (CPF) e os clientes Pessoa Física Faturada (PFF) grupo composto por servidores públicos federais, estaduais e municipais.

Para a realização do presente estudo, também foi necessário delimitar o setor da empresa no qual foi objeto de estudo. Optou-se pelo ciclo de contas a receber que, de maneira central, relaciona-se direta e indiretamente com os seguintes setores: comercial, processamento de dados, cobrança e contabilidade, contando com a participação direta de pelo menos quatro funcionários.

O presente estudo enfocou apenas nos clientes PJ, por se tratar do grupo que representa a maior parte dos recebimentos da empresa estudada. A representatividade desse tipo de cliente, no período analisado de 01 de fevereiro de 2019 a 31 de março de 2021, pode ser observada no gráfico 1, que demonstra ser os clientes PJ's a maior fonte de recebimentos e a segunda maior parcela de faturamento da empresa estudada.

Gráfico 1: Percentual de predominância no faturamento e recebimento (2019-2021).



Fonte: Elaboração própria (2021) base nos dados obtidos.

Os clientes PJ's são empresas que contratam o plano para fornecimento do serviço odontológico como benefício para seus colaboradores. Para a ANS, essa

modalidade de adesão é definida como plano coletivo, que se divide em: coletivo empresarial, para os usuários que possuem vínculo empregatício ou estatutário com a empresa contratante; e plano coletivo por adesão, para aqueles que possuem caráter profissional, classista ou setorial com a pessoa jurídica contratante, tais como, conselhos, sindicatos e associações profissionais (ANS)⁶.

Quanto aos participantes do estudo, delimitou-se as entrevistas e aplicação dos questionários à pelo menos um funcionário que representasse alguns dos setores que se relacionam com as atividades de contas a receber, que são: gerência financeira, cadastro, cobrança pessoa jurídica, contabilidade, callcenter e vendedores (externos e internos). O quadro 5 revela o perfil desses pesquisados.

Quadro 5 – Perfil dos respondentes da pesquisa

Cargo	Gênero	Tempo na Empresa	Tempo no Cargo	Nível de Escolaridade	Participação na pesquisa
Gestora financeira	F	8	8	Superior	Respondeu Questionário
Gerente administrativa	F	6	6	Superior	Respondeu Questionário
Gerente Comercial	M	6	6	Superior	Entrevistado
Assistente de Cobrança (Cobrança PJ)	F	6	6	Superior	Respondeu Questionário
Auxiliar Administrativo (Cancelamentos)	F	1	1	Ensino Médio	Respondeu Questionário
Auxiliar Administrativo (Processamento de Dados)	F	1	1	Superior	Respondeu Questionário
Contas a Pagar	F	12	8	Ensino Médio	Respondeu Questionário
Auxiliar Contábil	F	9	9	Superior	Respondeu Questionário
Supervisora comercial	F	18	4	Superior	Respondeu Questionário
Vendedor Externo	M	3	3	Superior	Respondeu Questionário
Vendedor Interno	F	2	2	Ensino Médio	Respondeu Questionário
Operador de Telemarketing	M	2	2	Ensino Médio	Respondeu Questionário
Faturista	M	6	2	Superior em andamento.	Observador Participante

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No quadro 5, observa-se que predomina o gênero feminino entre os pesquisados, integrantes da empresa estudada por mais de 6 anos, com exceção

⁶ Disponível em: <https://www.ans.gov.br/planos-de-saude-e-operadoras/contratacao-e-troca-de-plano/dicas-para-escolher-um-plano/formas-de-contratacao-de-planos-de-saude>. Acesso em: 18 de maio de 2021.

dos vendedores e auxiliares administrativos que fazem parte do quadro funcional entre 1 a 3 anos. Quanto à escolaridade, predomina entre os pesquisados a formação em nível superior. Observa-se também a diversidade dos cargos ocupados por eles, em que há três representantes do nível gerencial e os demais ocupantes de funções operacionais.

Assim, a experiência na empresa, o nível de instrução e a ocupação de cargos gerenciais e operacionais permitem considerar como sendo um perfil de participantes adequado aos propósitos do estudo.

Ressalta-se no quadro 4, ainda, que: apenas o gerente comercial foi escolhido para ser entrevistado, o autor, que também é pesquisador, realizou a observação, e os demais pesquisados responderam ao questionário, enviado aos seus respectivos e-mails de contato.

3.4 Protocolo da pesquisa

Para responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos estabelecidos, elaborou-se este protocolo da pesquisa, que demonstra de maneira simplificada as principais decisões e atividades realizadas na condução deste estudo, em todas as suas etapas, conforme recomendação de Gil (2018).

a) Procedimentos iniciais

1. Solicitação da carta de anuência à empresa estudada.

Data de assinatura :26/06/2021.

Forma de coleta: Digital, por e-mail.

Objetivo: obter autorização da empresa para a realização do trabalho de campo.

2. Coleta de informações e dados junto à empresa, por meio dos relatórios extraídos do sistema, referente aos períodos de março de 2019 a fevereiro de 2021:

- Relatório de vendas mensais;
- Relatórios de faturamento mensais;
- Relatórios de recebimentos mensais;

- Relatórios de atraso mensal.

Período de coleta de informações: setembro de 2020 a maio de 2021.

Forma de coleta: Relatórios extraídos do sistema próprio utilizado pela entidade.

Objetivo: Busca de informações referentes ao comportamento dos resultados obtidos na entidade, no período analisado na pesquisa.

3. Aplicação do pré-teste do questionário a dois colaboradores da empresa.

Data de aplicação: 03/05/2021.

Meio de aplicação: Digital, documento Word.

Objetivo: Identificar possíveis melhorias no conteúdo e formato do questionário para refiná-lo e obter a sua versão final, conforme apresentado no **Apêndice A**.

4. Agendamento inicial da entrevista com o gerente comercial da entidade, seguindo roteiro de entrevista conforme **Apêndice B**.

Data: 13/05/2021.

Forma de realização: Presencial, na própria sede da empresa estudada.

Forma de coleta das informações: Gravação da conversa por telefone celular, com autorização do entrevistado.

Objetivo: Obtenção de informações acerca da percepção dele e da equipe por ele liderada, principalmente frente às mudanças impostas pela pandemia da COVID-19 e suas implicações em seus resultados e comportamentos.

5. Observação participante

Período: Todo trabalho.

Forma de realização: Presencial e remotamente

Forma de coleta das informações: Através de seu acesso a empresa, foram observados detalhes referentes aos processos realizados, reuniões com gestores da empresa, comportamentos e direcionamentos da empresa, acompanhamento do clima organizacional, entre outras observações.

Objetivo: O objetivo da observação foi o de triangular os dados obtidos pelo questionário aplicado e entrevista realizada, afim de obter maior detalhamento dos procedimentos e rotinas de controle interno não detectados pelas as outras técnicas de coletas empregadas.

6. Elaboração dos gráficos ajustados ao período de análise.

Período de ajustes: março a junho de 2021.

Meio utilizado: Digital, planilhas de Excel.

Objetivo: Acrescentar mais informações ao trabalho, acerca das modificações nos resultados da entidade, durante os períodos utilizados para análise na pesquisa.

7. Revisão dos resultados da pesquisa com a diretoria da empresa estudada.

Data: 27/05/2021.

Forma de revisão: Presencial, na própria empresa estudada.

Objetivo: Dar maior confiabilidade aos dados, validar e discutir as interpretações e obter autorização definitiva para divulgação da pesquisa no meio acadêmico.

8. Análise e discursão dos resultados.

Período: de 10/04/2021 a 29/06/2021.

Forma de análise e discursão: Após a coleta das informações e resultados do questionário, foi realizada a apresentação deles no trabalho por meio de tabelas e discutidos conforme o objetivo do trabalho.

Objetivo: Demonstrar os resultados obtidos com a pesquisa por meio dos meios empregados, para responder o objetivo da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

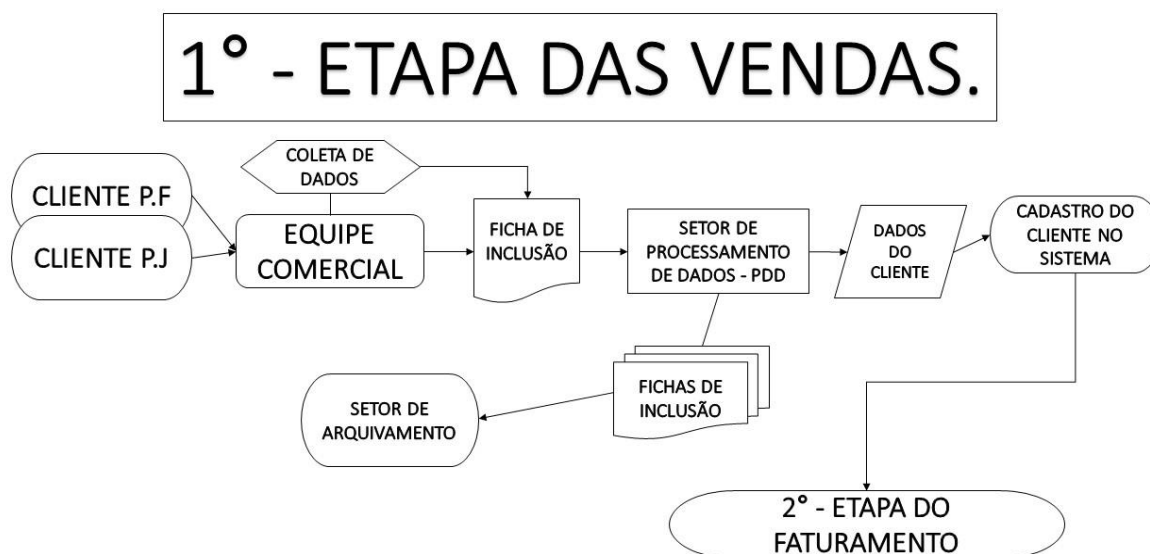
A seguir serão apresentados os resultados obtidos com o presente estudo. Todos eles serão discutidos e comentados através de análises comparativas do período anterior e durante a pandemia. Deve-se considerar que, por ainda está havendo o estado de pandemia, o período ao qual esses estudos denominam de “durante a pandemia” se refere a um recorte temporal dos 12 primeiros meses, para fins de comparabilidade com os 12 meses anteriores a ela.

Os resultados aqui descritos se referem aos procedimentos e rotinas de controle interno dentro do ciclo de contas a receber da empresa estudada, os impactos dentro deste ciclo ocasionados pela pandemia da COVID-19 e a percepção dos respondentes sobre os níveis de controle interno adotados antes e durante o período pandêmico, destacando as mudanças nele ocorridas.

4.1 Descrição do controle interno do ciclo de contas a receber na empresa estudada

Para fins de descrição do ciclo que gera as contas a receber na empresa estudada, elaborou-se as figuras 1, 2 e 3, que ilustram o fluxo das informações, setores envolvidos e os controles internos adotados para manutenção e funcionamento de suas operações. A primeira etapa do ciclo de contas a receber é denominada de vendas, que segue o fluxo apresentado figura 1.

Figura 1 – 1º Etapa das vendas.



Fonte: Elaboração própria (2020) base nos dados de campo.

A etapa de vendas é iniciada com a captação de novos clientes pelas equipes comerciais, que se dividem em externa, para as equipes que trabalham na rua visitando empresas, abordando clientes, realizando ações fora da empresa; e a interna, que atua de forma ativa na prospecção de novos clientes através do número central da empresa estudada e por contato com empresas e clientes externos por meio dos canais digitais: telefone, e-mail, WhatsApp, etc.

A captação dos clientes PJ's é realizada em maior escala pelas equipes externas que, através de visitas agendadas, o vendedor busca despertar e alertar no responsável da empresa e seus colaboradores a importância dos cuidados com a saúde bucal, assim como, os benefícios da aquisição do plano odontológico não só para os colaboradores, como também para a própria empresa. Nestas ocasiões, é enfatizado pelos vendedores que a disponibilização do serviço odontológico para os colaboradores fará com que a empresa ganhe benefícios como: melhoria na satisfação dos colaboradores, deduções de impostos, diminuição no absenteísmo, etc.

Já a equipe interna funciona como um meio de facilitar a comunicação das empresas externas junto à empresa estudada, a equipe se responsabiliza pelo atendimento aos clientes que entram em contato com a empresa via telefone ou algum meio digital, interessados em adquirir ou conhecer melhor o plano. Essa

equipe também realiza ligações para possíveis clientes através de informações disponíveis na internet, geralmente contatos de clientes pessoa jurídica (PJ).

Realizada a captação dos clientes, é iniciado o processo de validação e ativação do cliente. No cliente PJ, esse processo é feito no ato do recebimento da ficha de inclusão (documento utilizado para coleta de dados do cliente), que é entregue pelo vendedor a equipe de processamento de dados, que segue diversos protocolos até o cadastro do cliente no sistema, tais como:

- Checagem da assinatura do contrato, verificando se o contrato foi assinado pelo responsável legal da empresa;
- Verificação da documentação, se todos os documentos necessários estão anexados ao contrato;
- Verificação dos dados preenchidos no contrato, se eles realmente estão de acordo com os documentos anexados ao contrato, entre outros.

Quando identificado algum erro no processo, os dados são devolvidos ao vendedor para devida correção, para uma nova análise. Para inserção do cliente na base da empresa, utiliza-se o sistema de informação s4e odonto ERP (*Enterprise Resource Planning*) criado exclusivamente para operadoras de planos odontológicos, baseado em nuvens e 100% web. Por meio dele, a operadora consegue controlar as atividades operacionais e administrativas, tendo acesso às informações através de relatórios e registros fornecidos pelo sistema, facilitando a comunicação interna dos colaboradores e os controles internos conforme a estrutura proposta pelo COSO.

Apesar da presença de atividades de controle no primeiro ciclo, observa-se que a empresa não possui um manual digital ou escrito que descreva as rotinas e processos que devem ser realizadas pelos colaboradores, sendo essas informações repassadas a eles, por meio de treinamentos no período de sua admissão e no dia a dia da empresa.

Isto diverge do que é proposto no primeiro componente de controle interno da estrutura do COSO, Ambiente de Controle, que estabelece que as empresas devem adotar medidas e procedimentos capazes de garantir que os procedimentos de controle sejam seguidos na entidade. Sem orientações permanentes, de preferência por escrito, essa garantia não ocorre, o que pode implicar em erros evitáveis.

Com a ativação dos usuários no sistema, inicia-se a segunda etapa do ciclo de contas a receber da empresa, intitulada de etapa do faturamento. Desenvolvido

pelo setor de contas a receber e à cargo de apenas um funcionário da empresa, sendo essa pessoa responsável também pela emissão dos títulos, conforme demonstra a figura 2.

Figura 2 – 2º Etapa do faturamento.



Fonte: Elaboração própria (2020) base nos dados de campo.

Na etapa do faturamento, o sistema s4e ERP realiza a emissão dos títulos de maneira programada e automática para os diversos tipos de clientes ativos. As emissões dos títulos para os clientes PJ intituladas “data de corte” são realizadas nos dias 05, 10, 15, 17, 20, 25 e 30 de cada mês. Nesses mesmos dias também é realizado o envio dos boletos para o banco por meio de arquivo no formato “TXT” extraído do próprio sistema, para que eles sejam registrados ganhando validades para logo após serem enviados para o endereço físico e de e-mail do cliente. Qualquer erro sistêmico ou falha no envio, pode acarretar o não recebimento da remessa do boleto por parte do cliente, impactando nos índices de inadimplência do período.

As atividades do ciclo de faturamento se encerram com o envio de uma mensagem de alerta para o cliente, via e-mail, na qual também está contido um link para acesso ao boleto, nota fiscal e detalhamento da fatura. Neste ponto, fica evidenciado a necessidade de controle dos dados dos clientes imputados no sistema, uma vez que a falta e a inserção errada deles, tais como endereço ou e-

mail, podem prejudicar processos importantes dentro do ciclo financeiro da organização.

Essa medida de envio do link de acesso ao boleto, por e-mail, visa facilitar o acesso dos clientes aos títulos emitidos em seu nome, funcionando como uma excelente ferramenta de controle da inadimplência, uma vez que a mensagem enviada informa ao cliente sua obrigação, que por vez possa passar despercebido, como também, sanar um problema informado pelos clientes de não receberem ou receberem com atraso os títulos em seus endereços físicos para o devido pagamento.

Cabe esclarecer que o cliente pessoa jurídica vinculado ao plano coletivo, seja ele empresarial ou por adesão, na empresa estudada é fornecido para os funcionários com diversas formas de custeio. No quadro 6, apresentam-se os tipos de modalidades de pagamento adotados pelos clientes.

Quadro 6 - Modalidades de pagamentos da base de clientes Pessoa Jurídica.

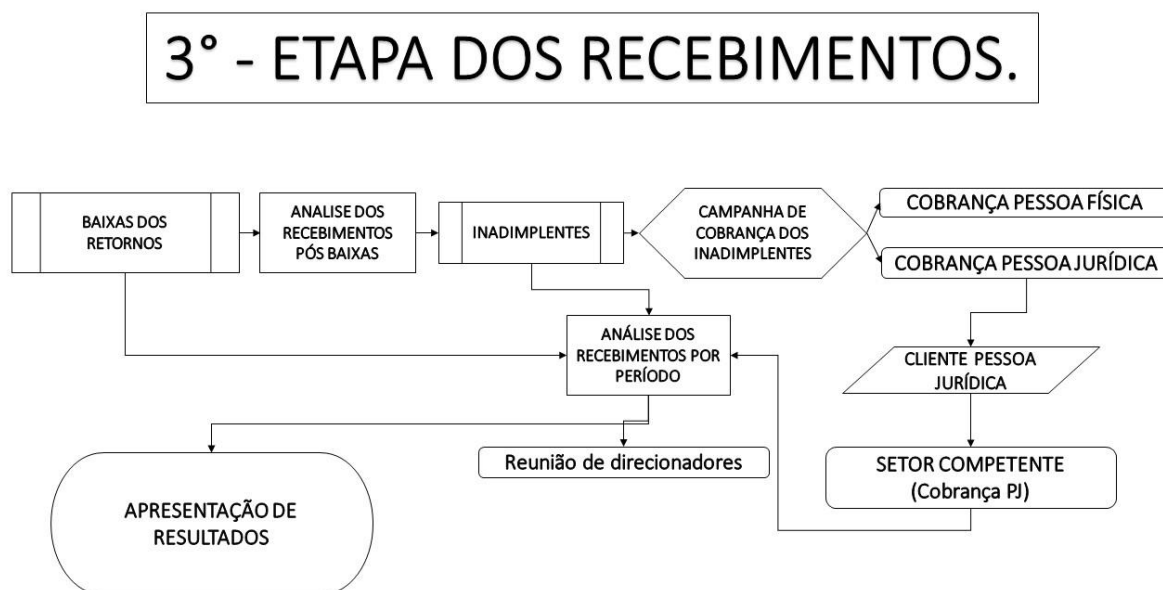
Modalidades	Plano do funcionário	Plano de dependente	Como é feito o pagamento?
Modalidade 1	Empresa paga.	Empresa paga.	Empresa paga o plano via boleto.
Modalidade 2	Empresa paga.	Funcionário paga.	Empresa paga boleto, porém o valor referente ao dependente é descontado do contracheque do funcionário.
Modalidade 3	Funcionário paga.	Funcionário Paga	Empresa paga boleto, porém o valor referente ao plano do usuário e do dependente é descontado do contracheque do funcionário.

Fonte: Elaboração própria (2020) base nos dados de campo.

Todos os títulos são emitidos em nome da contratante, ou seja, boleto e nota fiscal saem no CNPJ da empresa aderente ao plano, em que o pagamento é realizado por ela, porém, a empresa pode se valer das modalidades descritas no quadro 6 mediante acordo com seus funcionários, para custear o valor total do plano.

Após os envios dos títulos para pagamento, inicia-se a terceira etapa, intitulada como etapa recebimento. Nesta etapa, tem-se todas as análises relacionadas aos recebimentos, conforme está apresentado na figura 3:

Figura 3 – 3º Etapa dos recebimentos.



Fonte: Elaboração própria (2020) base nos dados de campo.

Essa terceira etapa se inicia com as baixas dos retornos (pagamentos realizados pelos clientes) na qual o banco responsável pelos recebimentos dos boletos identifica e reúne todos os pagamentos realizados no dia e fornece a empresa estudada um arquivo com informações dos títulos pagos, geralmente um dia após o seu pagamento. Esse arquivo é processado no sistema ERP da entidade pelo funcionário responsável pelo setor de contas a receber, em que a baixa das mensalidades (reconhecimento do pagamento) ocorre de maneira automática.

Como esse processo de baixa depende da transmissão do arquivo pelo funcionário, torna-se uma atividade que demanda maior atenção e controle por parte do colaborador responsável por sua operação. Isso porque, o não processamento do arquivo poderá implicar no acesso do atendimento dos usuários do plano. Isto é, para que haja a liberação da utilização do plano, faz-se necessário que o cliente esteja adimplente junto à operadora.

Feito as baixas dos recebimentos dos clientes, inicia-se a fase de análise, que é realizada com apoio de relatórios extraídos do próprio sistema da empresa. Essas baixas também são avaliadas pelo setor de contas a pagar de responsabilidade de outro funcionário que possui acesso às contas bancárias e a responsabilidade de monitorar, analisar e comparar as baixas realizadas de recebimento de clientes com

os valores que entram diariamente na conta da empresa, alertando a seu gestor imediato possíveis divergências nos saldos.

Esclarece-se que, como o setor de contas a pagar tem acesso às contas bancárias da empresa, o responsável sempre analisa o valor baixado de contas a receber no sistema com o valor de entrada na conta bancária. Por exemplo, foi baixado 100 de clientes referente aos recebimentos do dia 10/11/2020. O responsável pelo contas a pagar verifica a entrada no dia 11/11/2020, observando se os valores são iguais após as taxas.

Nota-se que os funcionários ligados aos setores de contas a pagar e a receber realizam diversas atividades, sendo algumas incompatíveis com os cargos que ocupam, indo além de suas responsabilidades, podendo impactar negativamente nos resultados financeiros da empresa. Isso porque, além da exposição da entidade a possíveis sanções judiciais trabalhistas, o acúmulo de funções incompatíveis, como o responsável pelo setor de contas a pagar ter acesso às contas bancárias da empresa, além de fazer a conciliação dos recebimentos, apresenta-se em desacordo ao princípio de controle interno denominado de segregação de tarefas, conforme explicado por Crepaldi e Crepaldi (2013), sobre o controle interno de contas a receber.

Além disto, o acúmulo de tarefas por um funcionário pode prejudicar o rendimento e qualidade das atividades realizadas, uma vez que a sobrecarga de trabalho tende a fazer com que esse funcionário realize suas atividades com menos zelo e atenção, requisitos que são de extrema importância quando se trata do setor que envolve valores monetários de uma empresa.

Por ser um dos setores mais importantes dentro da empresa, conforme lembra Oliveira, Brito e Furrado (2017) para manutenção do serviço por ela prestado, o monitoramento das contas a receber exige do seu responsável estrita atenção e percepção quanto aos movimentos de saldos recebidos de clientes.

Entretanto, muitas são as etapas percorridas pelo cliente desde seu primeiro contato com a operadora até o recebimento da fatura mensal do plano. Em cada uma dessas etapas, controles adotados internamente tentam mitigar os erros que podem acontecer. Tais erros podem prejudicar o recebimento de clientes e fazer com que aumente os índices de inadimplência da empresa. Como exemplo desses erros, tem-se o quadro 7.

Quadro 7 – Erros com impacto direto no recebimento.

Tipo de erro	Impacto no recebimento
Endereço cadastrado errado	Cliente não efetua pagamento do título pois não o recebeu em seu estabelecimento
Falta de e-mail ou e-mails cadastrados errados	Cliente alega não ter recebido o título por e-mail e nem no endereço físico, prejudicando a quitação do mesmo.
Boleto sem registro	Boleto não é emitido para o cliente em virtude de algum erro financeiro no cadastro da empresa.

Fonte: Elaboração própria (2020) base nos dados de campo.

Apesar de existir outros fatores que interferem diretamente no recebimento de clientes, o setor de contas a receber se responsabiliza pela criação de procedimentos e medidas que visam prevenir, corrigir e eliminar, ao máximo, erros conforme os mencionados no quadro 7.

Com base nos controles e nos relatórios dele gerado, o funcionário do ciclo de contas a receber, junto com a gerência financeira e diretoria, traçam estratégias que visam diminuir e controlar os índices de inadimplência de clientes no curto, médio e longo prazo.

Observa-se, ainda, que os problemas que impactam diretamente no recebimento de clientes, conforme os exemplificados no quadro 7, podem ser considerados de ordem interna. Todavia, há também a existência de fatores externos que também interferem no recebimento de clientes. O evento externo que mais abalou o mercado nacional no ano de 2020 foi o da pandemia da COVID-19, que conforme discutido anteriormente, pode fazer com que muitas empresas descontinuem suas atividades.

Portanto, impactos adversos causados por fatores externos, como a pandemia da COVID-19, no ciclo de contas a receber das empresas, requerem ações mitigadoras e podem demandar mudanças nos controles internos que ajudem a se manterem em continuidade operacional na gestão de crises.

4.2 Impactos da pandemia da COVID-19 no ciclo de contas a receber da empresa estudada.

Esta seção se dedica a discutir os impactos causados em todas as etapas que compõe o ciclo de contas a receber da empresa estudada, em decorrência da crise provocada pelo vírus do COVID-19, além de tratar das ações da organização para gerenciá-la e sua influência no controle interno do referido ciclo, nos períodos antes e um corte temporal durante a pandemia.

4.2.1 Impactos na movimentação da base de clientes

Com as medidas de distanciamento adotadas pelos chefes do executivo em decorrência do vírus da COVID-19 (IPEA, 2020)⁷, algumas atividades das equipes de vendas precisaram se adequar a um novo cenário. Isso por que, devido ao isolamento social imposto pela pandemia, a diretoria da empresa estudada precisou mudar o funcionamento de suas atividades para o sistema de trabalho *home office*. O gerente comercial da empresa referente a essas mudanças relata que:

A mudança foi enorme. Porque a gente primeiro teve que se adaptar a uma situação que o vendedor não estava acostumado. Nossa venda era toda e pura prospecção, só que a gente teve que por questão de segurança, a gente teve que criar situações que essa prospecção tinha que ser feita remota. Então, a gente tinha que achar a empresa, a gente tinha que falar com elas também e prospectar, só que tudo isso passou a ser remoto. Só que para se trabalhar o remoto você primeiro tinha que mudar o mindset do vendedor de como ele entendia a prospecção. É... existia um processo que começou em 19 de março de 2020, que na gente foi muito latente que foi o seguinte... como era tudo novo, nesse momento a gente parou a prospecção. E se voltou completamente a entender o momento e treinar nosso pessoal para, para que eles tivessem o conhecimento suficiente para fazer essa prospecção remota, nesse momento a gente parou (Gerente comercial).

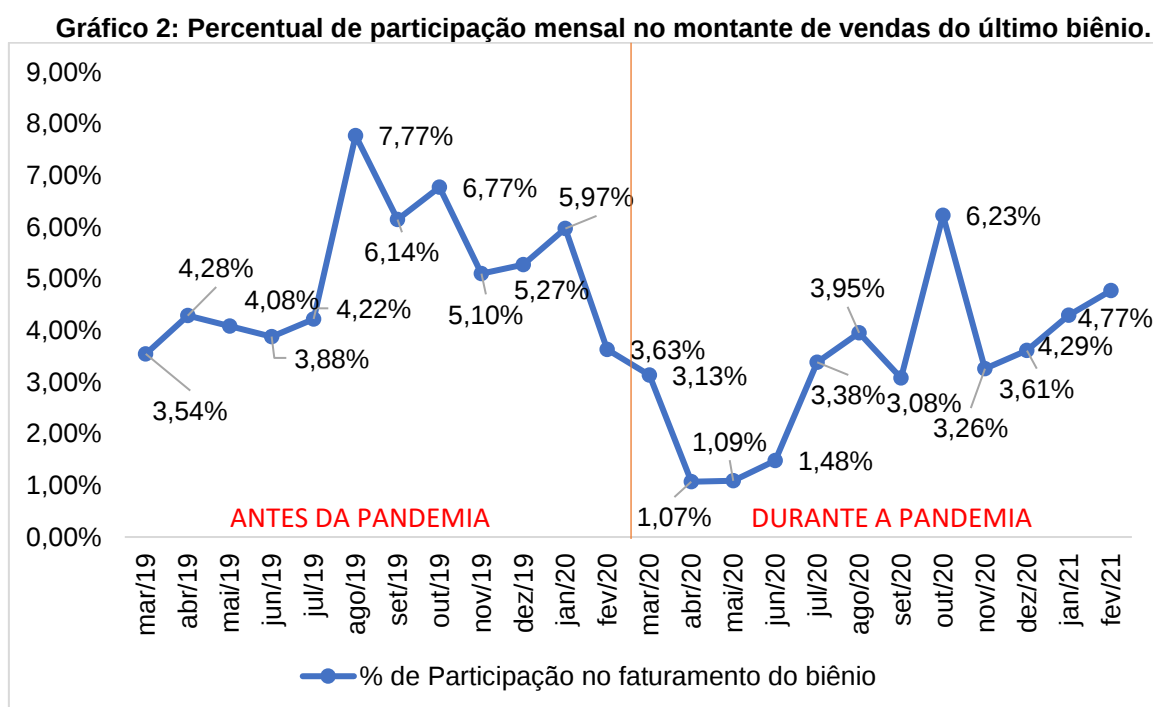
Com isso, a equipe de venda externa teve suas visitas e ações suspensas por período indeterminado, prejudicando diretamente a captação de novos clientes, uma vez que, todo o contato com os clientes passou a ser realizado exclusivamente na forma não presencial, por telefone, e-mail, whatsapp, etc. O gerente comercial ainda acrescenta que:

⁷ Disponível em: encurtador.com.br/xDMW0. Acesso em: 01 de junho de 2021.

Os números foram bem expressivos na questão do não acontecer... A produção de março (2020) foi, ela inexistiu. A gente tem uma média de 1000 vidas (vendas) mês 1200 vidas (vendas) mês, se você pegar a produção de março foram 119. Então, praticamente a gente zerou. Porque a gente não estava entendendo o momento (Gerente comercial).

Os vendedores internos também tiveram seus resultados afetados. Uma vez em sistema de *home office*, eles enfrentaram problemas como quedas do sistema, queda da rede de dados e internet e a dificuldade que foi comum em ambas as equipes de vendedores: a população estava com outras prioridades no momento enfrentado, deixando o plano odontológico de lado.

Conforme se observa no gráfico 2, as informações relatadas pelo entrevistado coincidem com os resultados apresentados pela empresa quando comparados os cenários antes e durante a pandemia do COVID-19.



Fonte: Elaboração própria (2021) base nos dados obtidos.

O gráfico 2 ilustra de forma percentual os resultados obtidos através das receitas de vendas mensais da empresa no período de 24 meses. Nele, observa-se que o ponto máximo no resultado foi em agosto de 2019 chegando a uma participação no faturamento do período de 7,7%, motivado pelo aumento na demanda do plano odontológico em circunstância de uma convenção coletiva de trabalho que obrigou empresas do segmento de comércio e serviços vinculadas aos

sindicatos do SINECON e SEAAC a disponibilizarem o plano odontológico para seus colaboradores.

Por outro lado, em meados de março de 2020, devido a disseminação do vírus da COVID-19 e a adoções de medidas mais restritivas, baseados em recomendações de órgãos de saúde pública nacionais e internacionais, com amparo em literatura técnica (Cowling *et al.*, 2020; Jackson *et al.*, 2020; Fong *et al.*, 2020) ⁸, observa-se no gráfico 2 resultados bastantes declinantes a partir de março.

Assim, observa-se que ocorreram mudanças dentro do cenário econômico nacional e local (empresa estudada), afetando diretamente seus resultados, fazendo com que a empresa alcançasse os piores índices percentuais de participação, logo nos primeiros meses das mudanças, que foram os meses de abril, maio e junho/2020, com os resultados de 1,07%, 1,09% e 1,48% respectivamente.

Essa queda significativa no montante de vendas ocorrido no período de pandemia é mais um dos problemas enfrentados pela empresa, no tocante de tentar manter os seus recebimentos dentro de uma margem livre de riscos que possam colocar em perigo a continuidade do negócio ou a manutenção de qualquer operação interna dentro da empresa.

O período de suspensão dos atendimentos externos às empresas e trabalho “*home office*” iniciou-se em 20 de março de 2020, justamente o período de baixa nos percentuais de participação conforme relatado no gráfico 2. Essa queda na receita de novos clientes logo foi sentida pelo setor de contas a receber. Quando comparado o período antes da pandemia (de 01 de março 2019 a 28 de fevereiro de 2020) e durante a pandemia (de 01 de março de 2020 a 28 de fevereiro de 2021), chega-se a uma queda percentual de 35,15 na receita de vendas.

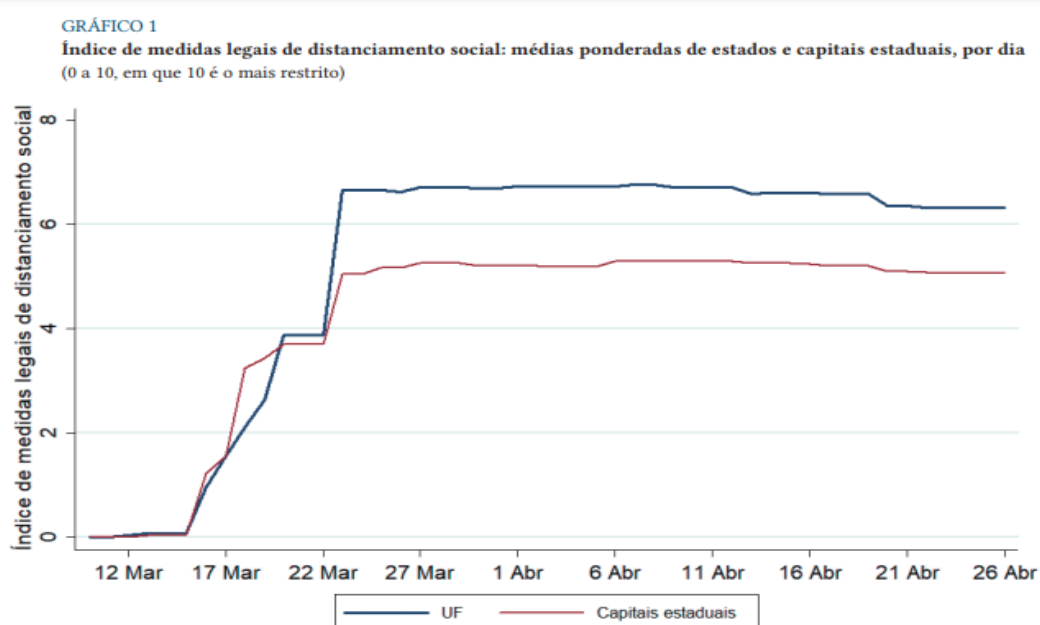
A queda nas vendas exigiu dos gestores medidas mais eficazes que tivessem a capacidade de contornar a situação que se agravava. Isso porque, além da diminuição no fluxo de entrada de clientes pelas novas captações, o setor de contas a receber também sentiu quedas nos recebimentos de clientes já ativos em base.

⁸ Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7181908/>
Acesso: 01 de junho de 2021.

4.2.2 Impactos no recebimento de clientes

As dificuldades na captação de recursos foi uma realidade comum enfrentada por muitas empresas no período pandêmico, motivadas pelas medidas mais restritivas adotadas em meados de março de 2020 a abril de 2020, que levou as pessoas a se isolarem mais, que pode ser vista na figura 4, conforme dados do (IPEA,2020) ⁹

Figura 4 – Índice de medidas legais de distanciamento social.



Obs.: 1. Em trabalho anterior (Moraes, 2020), foram utilizadas médias simples (ao invés de ponderadas). A diferença entre os valores de médias simples e ponderadas era insignificante, mas ela cresceu em função de que os estados que alteraram políticas de distanciamento no período de 13 a 26 de abril são, em sua maioria, pouco populosos.
2. Para os dias que caíram em finais de semana ou feriados, o índice corresponde ao do dia útil anterior.
3. Brasília não está incluída no cálculo do índice para as capitais.
4. Figura cujos leiaute e textos não puderam ser padronizados e revisados em virtude das condições técnicas dos originais (nota do Editorial).

Fonte: Recorte IPEA (2020).

Com uma baixa circulação de pessoas provocada pelo isolamento social, também é esperado uma considerável retração na economia, o que conforme projeções do (IPEA, 2020) ¹⁰ os setores mais prejudicados seriam o de comércio e serviços, justamente aqueles que compõem a grande parte dos clientes PJ's da empresa estudada.

⁹ Disponível em: encurtador.com.br/fuwUV.

Acesso em: 01 de junho de 2021.

¹⁰ Disponível em: encurtador.com.br/ozDUW.

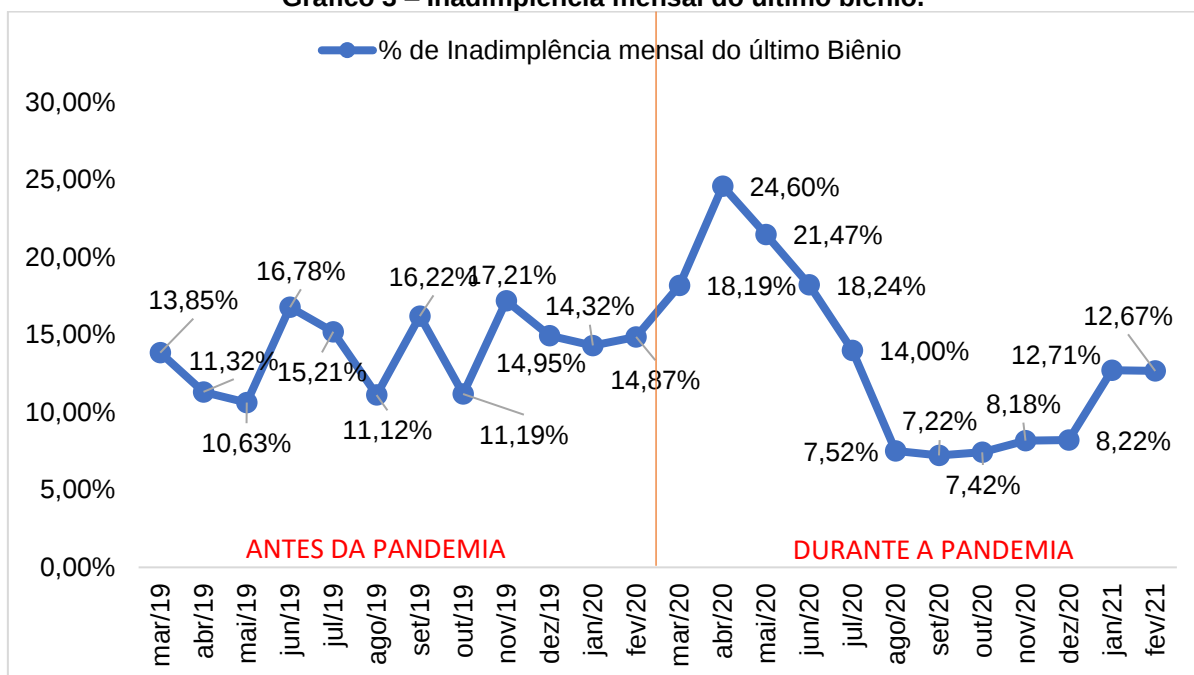
Acesso em: 01 de junho de 2021.

Além disso, pesquisas como a de Marina *et al.*, (2021) apontam uma grande redução do número de atendimentos odontológicos durante os primeiros meses de pandemia na região de atuação da empresa estudada. Na pesquisa, é relatado fatores que contribuíram para essa redução tais como: medidas e recomendações técnicas de órgãos reguladores da saúde como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), suspensões de atendimentos eletivos por orientação do Conselho Federal de Odontologia (CFO), medidas de distanciamentos impostas por decretos estaduais e municipais, assim como a elevação nos custos de atendimento provocados pelo aumento na utilização dos equipamentos de proteção.

A retração econômica de alguns segmentos de empresas e a considerável diminuição dos atendimentos odontológicos, estimularam o aumento exponencial nas solicitações de cancelamentos e suspensões de contratos junto a empresa estudada nos primeiros meses de pandemia, fazendo com que novas ações fossem tomadas afim de contornar também, essa dificuldade que se propagava.

Com isso, negociações passaram a serem realizadas junto às empresas clientes, com base nas análises do histórico de cada uma, tais como: prorrogação de pagamentos, descontos em mensalidades do plano, e, nos casos mais graves, suspensões de cobranças.

Quando se analisa o índice de inadimplência, calculado através da fórmula: $(\text{Recebimento Total Mensal} \div \text{Faturamento Total Mensal}) - 1$, visualiza-se, conforme ilustrado no gráfico 3, que logo nos primeiros meses de pandemia (de abril a junho de 2020) há um considerável aumento na inadimplência, que alcançou percentuais nunca alcançados antes dentro do período de análise.

Gráfico 3 – Inadimplência mensal do último biênio.

Fonte: Dados da pesquisa (2019-2021).

A inadimplência chegou a alcançar 24,60% logo no primeiro mês de pandemia e foi decrescendo mês a mês. Isso sinaliza que os controles e estratégias adotadas pela gestão da empresa, a ser discutido na seção seguinte, capazes de ajudar no controle dessa inadimplência, que poderia ter alcançado percentuais mais elevados na inércia dos gestores.

Outro ponto ilustrado no gráfico 3 é que do mês de agosto de 2020 os índices de inadimplência sofreram reduções maiores que no período antes da pandemia, mostrando que os controles e estratégias superaram as expectativas que, inicialmente, vislumbravam apenas um melhor enfrentamento do período. Assim se mantiveram os percentuais até o mês de janeiro de 2021, mês que marcou o que foi chamado nacionalmente de segunda onda da pandemia, que já com uma equipe bem alinhada e engajada conseguiram manter os índices dentro de uma faixa aceitável conforme histórico da empresa no ano anterior à pandemia, não ultrapassando 12,67% de inadimplência.

4.3 Mudança de processos e a percepção dos níveis de controles internos adotados antes e durante a pandemia conforme o modelo de estrutura integrada do coso.

4.2.3 Percepção no nível gerencial

A participação dos gestores da entidade no acompanhamento dos recebimentos foi de extrema importância pra um melhor enfrentamento desse período. Essa participação pode ser evidenciada no quadro 8, que compara os setores envolvidos nos procedimentos de controle de recebimentos antes e durante a pandemia. Dessa forma, os principais objetivos no momento foi o de entender o comportamento dos clientes frente a esse novo cenário e traçar metas e objetivos para que enfrentassem da melhor maneira possível esse período.

A participação mais ativa dos gestores da empresa, foi essencial para verificação de melhorias no setor de contas a receber e setores diretamente ligados a ele, que logo, sofreram mudanças quanto ao modo de execução de suas atividades. No setor de contas a receber a principal mudança foi no acompanhamento dos recebimentos que conforme ilustrado no quadro 8, foram intensificados durante a pandemia.

Quadro 8 - Procedimentos de Controle de recebimentos

	Medidas	Atividades	Períodos	Setores envolvidos
Antes da Pandemia	Análise dos recebimentos	Verificar a quantidade de recebimentos em valor e quantidade, acompanhando as variações dos recebimentos de um mês para o outro.	Um dia útil após cada vencimento (05, 10, 15, 20, 25 e 30).	Gerencia Financeira; Contas a receber;
	Análise dos atrasados	Análise dos clientes com mensalidade não pagas.	Cinco dias após cada vencimento (05, 10, 15, 20, 25 e 30).	Gerencia Financeira; Contas a receber; Cobrança PJ;
Durante a Pandemia	Análise dos recebimentos	Verificar a quantidade de recebimentos em valor e quantidade, acompanhando as variações dos recebimentos de um mês para o outro.	Até o vencimento	Diretoria, Gerência Financeira, Cobrança PJ e Contas a Receber.
	Análise dos atrasados	Análise dos clientes com mensalidade não pagas.	Um dia após o vencimento.	Gerencia Financeira, Cobrança PJ e Contas a receber.
	Acompanhamento do quantitativo de empresas antes da cobrança. (cinco dias após o vencimento)	Análise dos clientes inadimplentes antes da ação da cobrança.	Um dia após o vencimento e antes do início da campanha de cobrança que se inicia 5 dias após o vencimento.	Diretoria, Gerência Financeira, Cobrança PJ e Contas a Receber.
	Acompanhamento do resultado de cobrança.			Gerencia financeira, Cobrança PJ e Contas a receber.
	Acompanhamento dos inadimplentes no final do período (mês)	Análise do saldo final de montante inadimplente dentro do mês.	Mensal	Diretoria, Gerência Financeira, Cobrança PJ e Contas a Receber.
	Análise dos vencimentos mais ofensivos (Vencimento com maior nível de inadimplência).	Verificação do vencimento com maior quantidade e valores inadimplentes de clientes PJ.	Mensal	Diretoria, Gerência Financeira, Cobrança PJ e Contas a Receber.

Fonte: Dados da pesquisa (2019-2021).

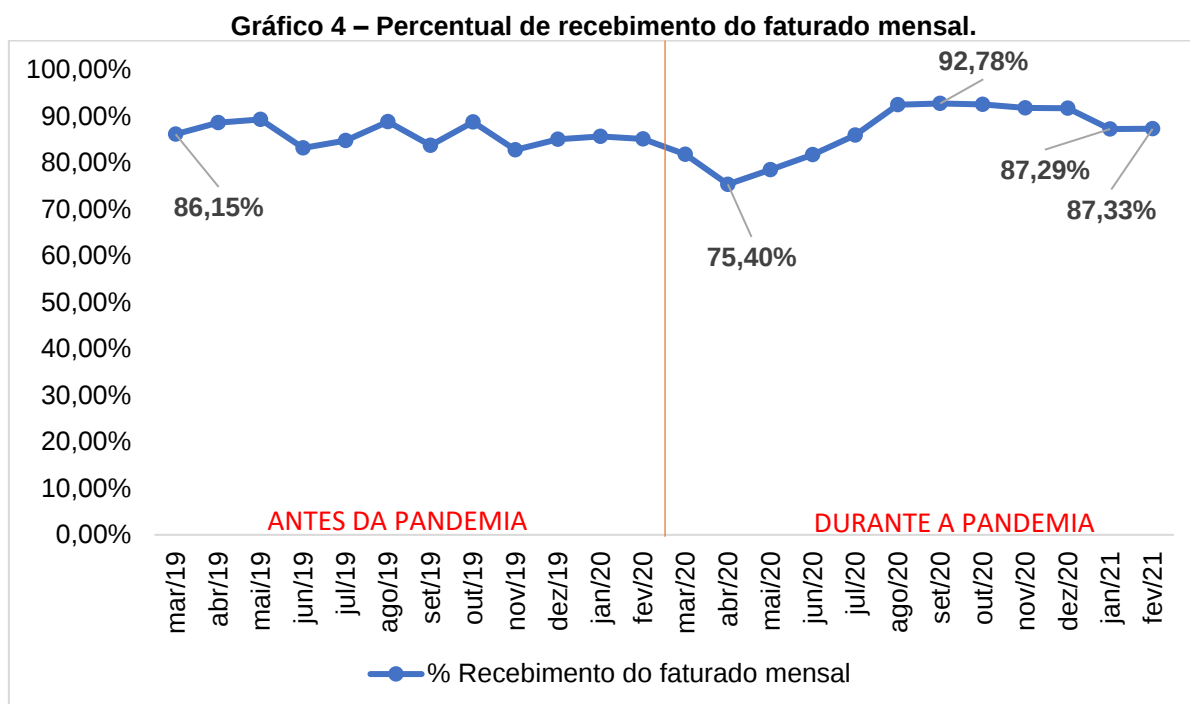
Conforme ilustrado no quadro 8 houve intensificação nos acompanhamentos dos recebimentos dos clientes durante a pandemia. Começou a ser visto os clientes que até o vencimento não haviam pago seus títulos e passou a ser levantado o

quantitativo de empresas em atrasos antes da ação da cobrança e após a ação da cobrança, como também, os vencimentos com maiores quantidades de clientes inadimplentes.

Essa intensificação no controle das contas a receber serviu como a base para mudanças instauradas em toda a empresa a fim de proteger sua saúde financeira, assim como, melhorar os resultados financeiros no período com vistas a não desperdiçar oportunidades. Para os clientes PJ's, as principais mudanças foram:

- Acompanhamento efetivo por parte da equipe comercial, onde os vendedores passaram a acompanhar mais as empresas que eles atendiam;
- Reforços na equipe de cobrança PJ, com o remanejamento de funcionários de outros setores para a cobrança;
- Negociações de descontos em mensalidades, com base na avaliação dos históricos das empresas e atual situação da mesma;
- Para as empresas diretamente afetadas por suspensão total das atividades, isenções de cobranças, também com base no histórico da empresa e atual situação.

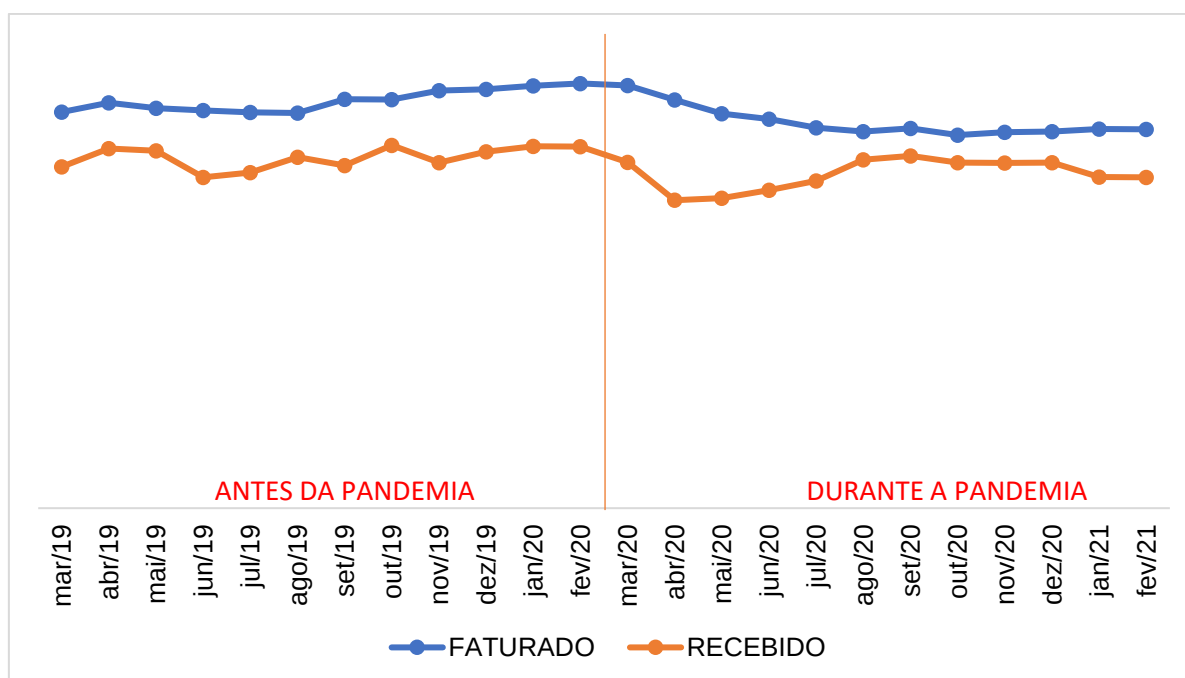
Essas ações realizadas foram monitoradas pelos gestores imediatos de cada setor, logo, procedimentos como descontos em mensalidades e suspensões de cobranças passavam pela análise da gerência financeira da empresa. Essas ações resultaram na manutenção dos recebimentos desses clientes, uma vez que, conforme ilustrado no gráfico 4. O gráfico 4 apresenta uma análise histórica dos recebimentos comparando o que foi faturado, referente ao período de março de 2019 a fevereiro de 2021, calculados pela fórmula ***Recebimento total Mensal ÷ Faturamento Total Mensal***:



Fonte: Dados de pesquisa (2019–2021).

Nota-se que o mês que apresentou menor recebimento do faturado mensal foi em abril de 2020, mês no qual a empresa passou por análises e instaurações de mudanças nos controles e processos frente às imposições da COVID-19 na economia. O gráfico 4 ilustra também, a recuperação mês a mês do resultado após a intensificação do monitoramento do comportamento do setor, chegando a alcançar o melhor resultado no período analisado em setembro de 2020 um percentual de 92,78% de recebimento sobre o faturado, mantendo-se estável até a segunda onda da pandemia, em meados de janeiro de 2021 com resultado de 87,29%.

Essa melhoria no percentual de recebimento também pode ser explicada pela gradativa redução no faturamento a partir do mês de março de 2020, como também, a constante melhoria nos recebimentos, a partir do mês de maio de 2020. Quando comparamos os meses com menor e maior percentual de recebimento dentro do intervalo analisado, ilustrado no gráfico 4, março e setembro de 2020 respectivamente, identifica-se uma queda de 10,17% no faturado e um aumento no recebido de 1,85%. O gráfico 5 demonstra o comportamento do faturamento e recebimento dentro do período analisado.

Gráfico 5 – Comportamento do faturamento e recebimento mensal durante o período.

Fonte: Dados de pesquisa (2019-2021).

A diminuição no faturamento se explica pela redução da base de clientes da empresa estudada, motivada pelas solicitações de cancelamentos e suspensões de contratos dos clientes PJ's, em virtude da pandemia, conforme explicado anteriormente. Já os recebimentos, após a queda ocorrida no mês de abril/2020, melhoraram gradativamente até o mês de agosto/2020, onde ali se mantiveram dentro de uma média já alcançada antes da pandemia.

Isso revela uma significativa melhoria operacional da empresa, que passou a faturar menos, o que reflete na diminuição de custos financeiros e fiscais, porém mantendo seus recebimentos em níveis semelhantes ao período antes da pandemia, o que sinaliza melhoria na eficiência e eficácia dos seus controles, especialmente a intensificação das ações de monitoramento no ciclo de contas a receber.

4.2.4 Percepção no nível operacional

Com base nas mudanças ocorridas dentro e fora da empresa, buscou-se avaliar e demonstrar a percepção dos colaboradores envolvidos nos processos e rotinas do ciclo de contas a receber, frente aos níveis de controles internos adotados antes e durante a pandemia da COVID-19. Para isso, foram aplicados questionários a funcionários chaves, conforme descrito nos procedimentos metodológicos.

O questionário foi dividido em duas partes. Na primeira, buscou-se entender e analisar os diferentes perfis dos respondentes quanto ao: gênero, faixa etária, tempo de atuação e função atual exercida na empresa. Os resultados mostram que a empresa é composta em sua maioria, por funcionários do gênero feminino, e que não há uma predominância de faixa etária, demonstrando que a empresa possui variedades de idades, o que pode ser um ponto positivo, por potencializar a troca de ideias e experiências entre eles.

Quanto analisado o tempo de casa dos respondentes, conforme dados da entrevista, apurou-se que 45,5% dos funcionários possui menos de 5 anos, seguido dos com tempo de casa de 11 a 15 anos (27,3%), composto pelas gerências administrativa e financeira, auxiliar de contabilidade e contas a pagar, mostrando que os setores ligados a alta administração e ao financeiro possuem colaboradores com maior tempo de casa, o que faz com que os ocupantes desses setores possuam mais experiência quanto a momentos diversos enfrentados pela empresa durante todo esse tempo na casa.

A segunda parte do questionário é subdividida em 5 partes, nas quais se buscou, por meio do grau de concordância às afirmativas, avaliar a percepção dos respondentes frente ao grau de aderência dos 5 componentes de controle internos estabelecidos no COSO (2013), nos períodos antes e durante a pandemia da COVID-19. O primeiro componente analisado foi o de ambiente de controle, cujas percepções dos 11 respondentes estão apontadas no quadro 9.

Quadro 9 – Percepção dos entrevistados referente aos níveis de controle do componente “Ambiente de Controle”.

Componente 1 - Ambiente de Controle.	ANTES DA PANDEMIA			DURANTE A PANDEMIA		
	D	N	C	D	N	C
A empresa adota valores éticos para alcance de seus objetivos.	0%	0%	100%	0%	9%	91%
Os valores adotados pela entidade são devidamente trabalhados com toda equipe.	0%	18%	82%	9%	18%	73%
Existe na empresa normas ou código de conduta por escrito.	0%	9%	91%	9%	9%	82%
As divisões dos setores e atividades corroboram para um melhor acompanhamento das atividades realizadas no meu setor.	9%	36%	55%	9%	18%	73%
Enxergo dentro da estrutura organizacional da empresa com quais setores o meu se correlaciona.	0%	18%	82%	0%	18%	82%
Conheço os níveis de subordinação estruturados dentro da empresa.	9%	9%	82%	9%	9%	82%
Reconheço que tenho o conhecimento ideal para exercer minhas atividades.	0%	18%	82%	0%	18%	82%
Minhas atividades são compatíveis com a função que exerço.	9%	36%	55%	27%	9%	64%
Há políticas e procedimentos formais que apontem as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal-entendidos.	9%	36%	55%	9%	27%	64%
Os procedimentos de controle adotados pela empresa são aceitáveis para o meu setor.	0%	0%	100%	9%	0%	91%
Tenho capacidade para atingir os objetivos esperados pela empresa por meio dos procedimentos de controles por ela criados.	0%	18%	82%	0%	9%	91%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Legenda: D – discordância; N – neutro; C – concordância.

As percepções acerca do componente “ambiente de controle” foram avaliadas por meio de onze afirmativas. Nota-se que 9% dos respondentes mudaram sua percepção quanto a adoção de valores éticos para os alcances dos objetivos durante o período de pandemia, mantendo-se 9% neutro frente a primeira afirmativa. O que pode ter colaborado para um aumento de 9% no grau de discordância quanto a segunda afirmativa que se refere ao trabalho dos valores éticos nas equipes. Expondo fragilidades nos controles quanto a vivência dos valores éticos adotados pela empresa no período enfrentado.

Os entrevistados concordam em ambos períodos, em haver normas ou códigos de condutas por escrito na empresa. Porém, no período de pandemia, 9% dos entrevistados discordam da afirmativa, o que levanta a ideia de possíveis falhas nos procedimentos de controles por escrito, quanto a distribuição de informações ou acesso aos mencionados códigos para realização de suas atividades.

Grande parte dos entrevistados afirmou conhecer as divisões das tarefas e suas importâncias quanto ao acompanhamento de suas atividades desempenhadas no setor. Assim como, conhecem os níveis de subordinações estruturados na empresa e também reconhecem ter o conhecimento ideal para exercício de suas atividades. Ressalta-se que essas três afirmativas foram as únicas para o componente de “Ambiente de Controle” nas quais os respondentes não mudaram de percepção nos dois períodos considerados (antes e durante a pandemia).

Porém, 45% dos respondentes discordam ou se mantêm neutros quanto a afirmativa de que as atividades por eles realizadas são compatíveis com as suas funções, antes da pandemia. Durante a pandemia, observa-se aumento na discordância, onde antes era 9% e passou a ser 27% durante. Isto pode sugerir que havia possíveis desvios de funções, intensificando-se no período de pandemia, supostamente motivados pelo remanejamento dos funcionários. Isso pode favorecer o aumento de erros de atividades e/ou ineficiência em suas realizações, o que certamente prejudicará mais a frente, os resultados e objetivos almejados pela entidade.

Quanto à afirmativa sobre a existência de políticas e procedimentos formais que apontem as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal-entendidos, observa-se uma variação quanto a percepção dos respondentes neutro, saindo de 36% no período antes para 27% durante, aumentando os concordantes com a afirmativa no período de pandemia, saindo de 55% para 64%. Esse resultado sugere possíveis melhorias nas políticas internas e formalização de procedimentos, afim de instruir melhor o pessoal na realização de suas atividades.

Finalizando a análise das percepções do componente “Ambiente de Controle”, tem-se a afirmativa que se relaciona à aceitação do setor do respondente, e sua capacidade de alcance dos objetivos esperados pela empresa, por meio dos controles por ela adotados. Predominantemente eles concordam com as afirmativas, tanto em um período antes, como durante a pandemia, ficando os percentuais de concordância acima dos 82%.

E apesar do componente ter alcançado níveis satisfatórios de concordâncias em maioria das afirmativas. É sugerido para entidade que seja melhor observado possíveis desvios de funções, assim como, possíveis falhas nos procedimentos de

controles por escrito, quanto a distribuição de informações ou acesso aos mencionados códigos para realização de suas atividades.

O Quadro 10 apresenta a percepção dos respondentes frente ao segundo componente da estrutura do COSO, a “Avaliação de Risco”, que por meio de 13 afirmativas procurou identificar quanto a empresa gerencia os riscos que por ventura venham interferir na realização de seus objetivos, na visão dos seus colaboradores

Quadro 10 – Percepção dos entrevistados referente aos níveis de controle do componente “Percepção do componente Avaliação de Riscos.”

Componente 2 - Percepção do componente Avaliação de Riscos	ANTES DA PANDEMIA			DURANTE A PANDEMIA		
	D	N	C	D	N	C
Os objetivos gerais da empresa e os objetivos das atividades que exerce estão expressamente claros.	0%	27%	73%	0%	18%	82%
A empresa fornece ou forneceu software para elaboração das minhas atividades.	9%	0%	91%	9%	0%	91%
Todas as minhas atividades são realizadas através deste software.	9%	18%	73%	9%	18%	73%
Através do software é possível identificar as atividades que realizo.	9%	18%	73%	9%	18%	73%
As informações armazenadas no sistema são restritas a funcionários autorizados, por exemplo, por meio de login e senha, para restringir as permissões de acessos dentro do software.	9%	0%	91%	9%	0%	91%
As atividades realizadas dentro do meu setor são constantemente redesenhadas ou modificadas.	0%	18%	82%	0%	18%	82%
A empresa acata com facilidade sugestões de melhorias dentro dos processos realizados no meu setor.	9%	27%	64%	9%	27%	64%
É habitual na empresa a análise de eventos internos, tais como problemas de configurações de programas, perda de acesso para envio de arquivos, etc., que possam interferir em meus resultados.	0%	45%	55%	9%	18%	73%
É habitual na empresa a análise de eventos externos, tais como pandemia do COVID 19, alta no desemprego, insatisfação no atendimento por parte de cliente, etc., que possam interferir nos meus resultados.	18%	36%	46%	18%	18%	64%
A empresa realiza projeções de resultados através de análises de eventos externos e internos.	0%	9%	91%	9%	9%	82%
Meus resultados são constantemente acompanhados.	0%	18%	82%	0%	18%	82%
Sinto-me confortável com o retorno esperado pela empresa frente as medidas tomadas para obtenção de melhores resultados.	9%	55%	36%	9%	36%	55%
Os sistemas utilizados pela empresa apresentam ou apresentaram constantemente falhas.	18%	36%	46%	27%	27%	46%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Legenda: D – discordância; N – neutro; C – concordância.

A empresa mostrou que, em ambos os períodos, os objetivos gerais e específicos sempre se fizeram claros para os seus funcionários, com uma leve melhoria no grau de concordância de 9%, que pode ser explicado pelo aumento das

reuniões gerais e específicas adotadas pela diretoria da empresa, fazendo-se deixar claro os desafios e necessidades que por hora a empresa veio a enfrentar.

Referente à utilização de algum software, que possa monitorar, controlar e identificar as atividades dos respondentes, os índices alcançados se mantiveram iguais em ambos períodos enfrentados pela empresa (73%). Grande maioria dos entrevistados (91%), concordam haver mecanismos de controle de acesso ao sistema por meio de login e senha, no qual há limitações de acessos conforme cargo ocupado na empresa. Através da observação, foi possível notar que as atividades dentro do sistema são facilmente monitoradas e identificadas, isso por que o sistema registra as alterações e modificações realizadas por cada colaborador, se mostrando também uma excelente ferramenta de controle, para evitar que funcionários realizem atividades fraudulentas no sistema.

A grande maioria dos entrevistados (82%) concordam haver constantes modificações nas atividades realizadas no setor, afim de melhorar os resultados. A empresa apresentou evolução considerável nas percepções dos entrevistados durante os períodos frente a afirmativa, de análise de eventos Internos (55% para 73%) e externos (46% para 64%) que possam prejudicar os objetivos da entidade. O que sugere que a empresa passou a se preocupar mais com eventos que por hora venham prejudicar seus objetivos.

O componente “Avaliação de Riscos” envolve vários procedimentos dinâmicos e interativos, afim de avaliar riscos à realização dos objetivos da empresa (COSO, 2013). Em resumo, a percepção dos entrevistados aponta pontos de fragilidades no mencionado componente, dentre os quais se pode mencionar o de avaliação de riscos internos e externos, assim como, fragilidades por motivos de falhas constantes no sistema utilizado pela empresa.

Dessa forma, é indicado que a empresa procure melhores alternativas que sejam capazes de prevê eventos de natureza interna ou externa que por ventura venham acontecer. Um exemplo de um evento interno que pode ser bastante prejudicial, segundo a percepção dos próprios entrevistados da empresa, são as constantes falhas nos sistemas, que podem causar danos operacionais e financeiros irreparáveis por pausa nas atividades desempenhadas pelos setores.

Partindo para o próximo componente, no quadro 11 se encontram-se os resultados obtidos frente a percepção dos entrevistados sobre as afirmativas do componente “Atividades de Controle”.

Quadro 11 – Percepção dos entrevistados referente aos níveis de controle do componente “Atividades de Controle”.

Componente 3 - Percepção do componente Atividades de controle	ANTES DA PANDEMIA			DURANTE A PANDEMIA		
	D	N	C	D	N	C
Realizo apenas atividades pertinentes, exclusivamente, ao meu setor.	55%	27%	18%	64%	27%	9%
As operações estão estruturadas de tal forma que o trabalho realizado em um setor seja avaliado por outro, havendo um monitoramento Intersectorial.	36%	28%	36%	36%	18%	45%
A empresa investe constantemente em tecnologia voltada para um melhor acompanhamento dos resultados alcançados dentro do meu setor.	18%	46%	36%	18%	27%	55%
As tecnologias empregadas pela empresa conseguem facilmente identificar falhas em minhas atividades.	36%	46%	18%	18%	45%	36%
A empresa estabelece políticas referentes ao que é esperado e aos procedimentos corretos a serem realizados.	18%	27%	55%	9%	27%	64%
Existem procedimentos realizados que precisam de prévia autorização/permissão do gestor imediato para sua execução.	0%	27%	73%	0%	18%	82%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Legenda: D – discordância; N – neutro; C – concordância.

A afirmativa com maior índice de discordância foi a que o entrevistado concorda se ele exerce atividades, pertinentes e exclusivas do setor e os percentuais alcançados foram de 55% antes e 64% durante a pandemia. Esse ponto fraco pode expor a empresa a vários riscos, dentre eles podemos citar: ineficiência da atividade realizada, erros por desinformação e/ou inexperiência, baixo rendimento do colaborador, ações judiciais, entre outros, conforme comentado anteriormente e ratificado por Assi (2019) ao lembrar que a segregação de funções se torna uma barreira para ocorrência de erros, fraudes ou omissões.

Já a afirmativa que obteve maior percentual de concordância no componente atividades de controle, foi a de existência de procedimentos internos que necessitam de prévia autorização/permissão de gestor imediato para sua execução, alcançando os índices de 73% antes e 82% durante a pandemia. Esses resultados sinaliza um ponto forte de controle na empresa estudada, uma vez que um bom sistema de controle deve prever a existência de níveis de autorização, aprovação e conferência das operações (Assi, 2019). O que mostra preocupação por parte da empresa em controlar as atividades realizadas pelos colaboradores. Uma vez instaurados procedimentos de liberação/autorização é possível limitar e reduzir riscos que a

empresa poderia está exposta, frente a uma má interpretação ou inexperiência com procedimentos a serem realizados.

O componente “Atividades de Controle” foi o que apresentou menores percentuais de concordância, comparado aos outros componentes a partir da percepção dos respondentes. Estabelece o COSO (2013), que os componentes e princípios de sua estrutura devem operar em conjunto e de forma integrada. Dessa forma, o componente em questão carece de maior atenção por parte dos gestores. A percepção dos entrevistados é que os níveis de controles presentes nesse componente no período de pandemia pioraram. Essa fragilidade traz consigo enormes riscos ao negócio, inclusive o de sobrevivência.

Com tais resultados é sugerido que a entidade desenvolva atividades alternativas de controle, tais como: Mapeamento de funções e atividades dos setores e sua distribuição e investimento em softwares ou programas capazes de melhorar o acompanhamento dos resultados e atividades realizadas, corroborando para melhoria dos níveis gerais de controles internos do componente em questão.

No quarto componente, “informação e Comunicação” presentes no quadro 12, tem-se os seguintes resultados da aplicação do questionário.

Quadro 12 – Percepção dos entrevistados referente aos níveis de controle do componente “Informação e Comunicação”.

Componente 4 - Percepção do componente Informação e Comunicação	ANTES DA PANDEMIA			DURANTE A PANDEMIA		
	D	N	C	D	N	C
Os relatórios extraídos do sistema são confiáveis e fornecidos oportunamente.	0%	55%	45%	0%	55%	45%
A empresa atua em ambiente informatizado.	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Há um canal de comunicação interno na empresa, que todos tem acesso, para alinhamento e divulgação de informações.	18%	0%	82%	18%	0%	82%
Sinto dificuldades para me comunicar com meu gestor ou algum funcionário da empresa.	64%	9%	27%	45%	10%	45%
Quando identificado algum problema, ele é devidamente informado ao setor responsável para tratativa.	9%	9%	82%	0%	9%	91%
Considero haver uma comunicação assertiva no meu setor.	0%	18%	82%	0%	9%	91%
Os informativos de alinhamentos de procedimentos são acessíveis e facilmente compreendidos por toda empresa.	0%	18%	82%	18%	27%	55%
Tenho dificuldades de comunicação ou informação na empresa.	18%	27%	55%	18%	46%	36%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Legenda: D – discordância; N – neutro; C – concordância.

A percepção de todos os entrevistados (100%) é que a empresa trabalha em um ambiente informatizado, facilitando e agilizando o processo de circulação de informações dentro dela. Isso porque 82% dos respondentes concordam haver um canal utilizado para alinhamento e divulgações de informações o qual todos os funcionários tem acesso, essa percepção se manteve igual em ambos os períodos. Para Assi (2019) as informações precisam ser relevantes, confiáveis, tempestivas, acessíveis e precisam ser geradas em um formato consistente.

Entretanto, 18% dos respondentes discordam da afirmativa sobre a existência de um canal de comunicação no qual todos tem acesso, pois, a ausência ou o não acesso à informação pode desencadear falhas em processos prejudiciais aos interesses e objetivos da entidade.

A dificuldade de se comunicar com o gestor ou algum funcionário da empresa aumentou durante a pandemia, o grau de concordância com a afirmativa era de 27%, enquanto no período de pandemia aumentou para 45%. Esse aumento pode ser explicado pela mudança na realização das atividades para o modelo *home office*. A comunicação que antigamente era feita por ligações pelos ramais e presencial, passou a ser realizada por outros meios disponíveis, que não eram utilizados com frequência para se tratar assuntos internos da empresa, como a utilização do aplicativo de mensagens WhatsApp.

De uma maneira geral, os resultados obtidos com as afirmativas do componente de “informação e comunicação” sugerem um fluxo informacional e comunicacional satisfatórios em ambos os períodos, e que, apesar das dificuldades e a necessidade de uma rápida adaptação dos processos internos impostos pela pandemia da COVID-19, não houveram altas variações acerca das percepções dos entrevistados nos períodos, mostrando que a empresa, apesar das fragilidades encontradas em alguns dos seus controles, conseguiu manter procedimentos e rotinas de controles sobre seus fluxos de informação e comunicação que se adaptaram aos desafios impostos pela crise causada pela pandemia da COVID-19.

Seguindo a estrutura dos componentes de controle interno do COSO (2013), as análises das percepções acerca do quinto componente, “Monitoramento” que trata da capacidade da organização em avaliar e de certificar do funcionamento de todos os componentes em sua estrutura de uma forma contínua, inclusive a eficácia dos controles nos princípios relativos a cada componente, encontra-se apresentada no quadro 13.

Quadro 13 – Percepção dos entrevistados referente aos níveis de controle do componente “Monitoramento”.

Componente 5 - Percepção do componente Monitoramento	ANTES DA PANDEMIA			DURANTE A PANDEMIA		
	D	N	C	D	N	C
Quando identificado algum problema que possa interferir no meu setor ou em outros são relatadas às pessoas com condições de tomar medidas necessárias e corretivas.	9%	9%	82%	9%	0%	91%
São desempenhadas atividades contínuas de monitoramento e ou supervisão, dos processos operacionais e atividades no meu setor.	18%	18%	64%	18%	9%	73%
A segregação das atividades atribuídas aos funcionários é monitorada de forma que sejam evitados os conflitos de interesse.	18%	27%	64%	27%	18%	55%
Se minha função não for exercida corretamente, a empresa toma alguma ação corretiva.	0%	9%	91%	0%	0%	100%
No trabalho home office, eu senti melhorias no monitoramento e acompanhamento das atividades realizadas no meu setor.	-	-	-	0%	18%	82%
Com as novas estratégias tomadas pela empresa, foram implantados novos modelos de controles das atividades realizadas.	-	-	-	0%	18%	82%
Houve mudança no monitoramento de minhas atividades.	-	-	-	9%	18%	73%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Legenda: D – discordância; N – neutro; C – concordância

O quinto componente, Monitoramento, foi avaliado por meio de sete afirmativas, referente aos períodos antes e durante a pandemia, conforme sintetizado no quadro 18. A segunda afirmativa revela melhoria da percepção dos entrevistados, onde 75% concordam que a empresa desempenha atividades contínuas de monitoramento dos processos e atividades realizadas em seus setores, o que pode mostrar uma considerável intensificação nos monitoramentos interno da empresa durante a pandemia conforme já mencionado no trabalho.

Por outro ponto, a primeira afirmativa revela melhoria também na percepção de concordância dos respondentes de 82% para 91%, o que mostra a capacidade da empresa em não só identificar o problema, mais sim, o de relatá-lo para pessoa com capacidades e ferramentas necessárias para sua solução. Além disso, 100% dos entrevistados concordam que, no período de pandemia, ao ser identificado a realização incorreta de alguma atividade, a entidade procura os meios devidos aplicando as medidas de correções para o funcionário que a realizou.

Outro aspecto a ser observado no quadro 13 é a piora percebida pelos respondentes no tocante ao monitoramento da segregação das atividades, onde apenas 55% dos respondentes durante o período de pandemia, concordam haver

esse monitoramento. Revelando fragilidades nos controles internos afins de preservar a empresa frente a possíveis interesses pessoais que possam expor a empresa a riscos.

As últimas 3 afirmativas avaliam a percepção dos entrevistados perante as mudanças internas adotadas pela empresa, durante o período de pandemia, onde 82% dos respondentes concordam ter havido a implantação de novos modelos de monitoramento com as novas estratégias adotadas pela entidade, assim como melhorias nos monitoramentos do setor enquanto modelo de trabalho *home office*, revelando a preocupação da empresa quanto ao monitoramento das atividades e processos, afim de salvaguardar seus interesses e objetivos, principalmente na gestão da crise causada pela pandemia da COVID-19.

Por fim, construiu-se o quadro 14 que apresenta os percentuais médios de concordância, obtidos para cada um dos componentes de controle interno segundo a estrutura do COSO.

Quadro 14 - Percentuais médios por componente.

Componente de Controle Interno	Percentual médio de concordância	
	Antes da Pandemia	Durante a Pandemia
Ambiente de Controle	79%	80%
Avaliação de Risco	67%	72%
Atividades de Controle	39%	49%
Informação e Comunicação	69%	66%
Monitoramento	75%	79%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para o primeiro componente, Ambiente de controle, observou-se discreta melhoria na percepção dos respondentes sobre os níveis médios de controles internos entre os períodos (79% e 80%), mostrando que a empresa vivencia valores éticos e morais para o alcance de seus objetivos, assim como, as informações acerca da estruturação da empresa, divisão de setores, conhecimento de competências e procedimentos de controle, mantiveram-se em alta aderência aos princípios do COSO, apesar das mudanças impostas pela pandemia da COVID-19.

Já no segundo componente, Avaliação de riscos, a empresa não apresenta níveis médios de aderência tão satisfatórios, a partir da percepção dos entrevistados, quando comparado ao primeiro componente. O componente Avaliação de risco apresenta os níveis médios de 67% antes e 72% durante a pandemia, revelando fragilidades nos controles quanto a análise de eventos externos tais como a própria

pandemia da COVID-19, que possam a prejudicar os objetivos da empresa, e desconforto considerável por parte dos entrevistados com as medidas estabelecidas pela entidade para obtenção de melhores resultados.

O terceiro componente da estrutura proposta pelo COSO foi a que obteve menores índices de aderência, conforme percepção dos entrevistados, ficando entre as médias 39% antes e 49% durante a pandemia. O componente Atividades de Controle aponta várias fraquezas nos controles internos adotados pela empresa. Os pontos que mais se divergem da estrutura são: a realização de atividades fora das atribuições do cargo, a estruturação das atividades para o monitoramento intersetorial e as tecnologias que conforme grande maioria, em ambos os períodos, não consegue identificar com facilidades falhas nas atividades desempenhadas pelos colaboradores.

O quarto componente, Informação e Comunicação indica diminuição nos níveis médios de controle de 69% para 66%. Isso porque, apesar da empresa atuar em um ambiente informatizado, os relatórios e informações extraídos do sistema por eles utilizados não são confiáveis, assim como, as dificuldades de comunicação entre os funcionários na empresa se acentuou com o advento da pandemia da COVID-19.

Por fim, a percepção dos entrevistados frente ao quinto componente, Monitoramento, revela que apresentou também, melhorias em seus índices de 75% para 79%, causadas pela melhoria nos processos de monitoramento das atividades. Entretanto, ressalva-se a queda no monitoramento da segregação das atividades e processos realizados no setor dos entrevistados, ratificando o revelado no terceiro componente, em que a realização de atividades fora das competências do cargo do entrevistado, acarretou no quinto componente, dificuldades quando ao monitoramento dessas atividades.

Conforme visto nos estudos correlatos, as variações de aderência de alguns dos componentes do COSO nas estruturas de controles das empresas é comum. O que faz com que alguns componentes possuam maior grau de aderência e outros menores. O que proporciona as diferentes empresas, sugestões acerca da reestruturação e organização de seus procedimentos de controles, para o alcance de seus objetivos e metas.

De uma maneira geral, o presente estudo revela melhorias nos níveis médios aderência de controles internos adotados pela empresa conforme estrutura proposta

pelo COSO, durante os 12 primeiros meses do período de pandemia. Essas melhorias podem ter sido fruto do redesenho das atividades realizadas na empresa e dos acompanhamentos realizados a partir do contas a receber que proporcionou a visualização de pontos que por hora, precisavam de maior atenção. O que serviu de peça fundamental para a entidade conseguir retomar seus resultados após a chegada da pandemia, bem como, caminhar para resultados ainda melhores que em período anteriores.

Porém, como foi demonstrado nos estudos correlatos e no próprio estudo, esse tipo de metodologia, oferece a empresa a capacidade de identificar fragilidades em seus controles. Possibilitando que ela viabilize a utilização de seus recursos na melhoria e desenvolvimento desses controles, com vistas de resguardar seus objetivos e interesses, bem como, protege-la de riscos inerentes a sua própria atividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou identificar os níveis de aderência de controles internos de uma empresa de plano odontológico privada, antes e durante a pandemia da COVID-19, tomando como base a estrutura de controles internos do COSO (2013).

Quanto ao objetivo de descrever os procedimentos de controle interno do ciclo de contas a receber da empresa estudada, pôde-se observar que o ciclo de contas a receber é dividido em três etapas, que contam com a participação de vários setores e funcionários da entidade. Em cada etapa do ciclo, foi possível identificar procedimentos de controles internos que se adequam a estrutura tomada como base para o estudo.

Quanto ao objetivo de identificar os impactos dentro do ciclo de contas a receber da empresa estudada ocasionados pela pandemia da COVID-19, foi demonstrado no trabalho, logo nos primeiros meses de pandemia, queda considerável na captação de novos clientes e forte aumento na inadimplência, batendo 24,60% no mês de abril de 2020. O que exigiu maior preparo das equipes para adaptação ao novo período enfrentado, assim como, aumento no monitoramento para gestão da crise enfrentada no período pandêmico, que foram elementos primordiais para melhoramento dos resultados no decorrer dos meses.

Quanto aos achados que comparam o nível de aderência dos procedimentos de controle interno aplicados no setor de contas a receber da empresa estudada ao modelo de estrutura do COSO antes da pandemia da COVID-19, com os procedimentos adotados durante a pandemia da COVID-19, destaca-se o componente “Ambiente de Controle” que com os percentuais médios de 79% antes e 80% durante alcançou o melhor nível de aderência e o componente “Atividades de Controle” que com percentuais médios de 39% antes e 49% durante, alcançou o menor nível de aderência segundo a percepção dos participantes da entrevista.

Em relação ao nível de aderência dos procedimentos de controles internos aplicados no setor de contas a receber de uma operadora privada de plano odontológico ao modelo de estrutura integrada do COSO, antes e durante a pandemia do COVID-19, a média geral segundo a percepção dos participantes do estudo, foi de 64% antes e 67% durante a pandemia. Ficando a entidade, num nível

de controles interno que lhe sugere aperfeiçoamentos em sua estrutura, afim de melhor se adequar a estrutura tomada como base para o estudo.

Os resultados alcançados demonstram para a empresa, melhorias em seus níveis de controles durante o período de pandemia. Com alguns pontos de fragilidades, como o agravamento nas dificuldades enfrentadas pelos funcionários de comunicação para com seus gestores e colegas de trabalho, bem como o aumento na percepção de possíveis desvios de funções, que podem ter sido motivados pela situação da própria pandemia e mudanças ocorridas na empresa como a realização das atividades em modelo *Home office* e o remanejamento do pessoal.

Tais resultados propõem a gestão buscar novas e melhores alternativas de controle, contidas dentro da estrutura utilizada no trabalho, afim de se estabelecer um ambiente de controle seguro e eficaz, capaz de assegurar os objetivos estabelecidos pela entidade.

Diante dos resultados alcançados, sugere-se que o modelo de análise adotado na pesquisa, seja aplicado em outros segmentos de empresas, afim de avaliar e comparar os impactos da pandemia, com vistas ressaltar a importância dos controles internos na gestão de crises.

REFERÊNCIAS

ALVER, J. K.; SILVEIRA, R. DA S.; MONTAGNER, F. Avaliação do Controle Interno Financeiro no Contas a Receber e a Pagar: um Estudo de Caso em uma Indústria Arrozeira. **Revista de contabilidade Dom Alberto**, v. 8, n. 16, p. 61-94, 9 dez. 2019.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: Elaboração de Trabalhos na Graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, R. O. A; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

Assi, M, **Controles Internos e Cultura Organizacional**: Como Consolidar a Confiança na Gestão dos Negócios. 3. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ATTIE, W. **Auditoria**: Conceitos e Aplicações. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BARBOSA, L. F. G.; SANTOS, O. M. O Controle Interno como Ferramenta Gerencial nas Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise por Meio da Percepção dos Contadores. **Prêmio Contador Geraldo De La Rocque**, Rio de Janeiro, 19. ed. Ago./ set., 2018.

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em saúde. Boletim epidemiológico nº07, **Especial: Doença Pelo Corona Vírus 2019**. BRASIL, Ministério da Saúde, 2020.

BRASIL, Ministério da Economia. Agenda de Autoridades. **Medidas Tomadas pelo Ministério da Economia em Função da COVID-19 (Coronavírus)**. BRASIL, Ministério da economia, 2020.

BRASIL, Ministério da Saúde. Agência Saúde. **Orientações para evitar a disseminação do coronavírus**. BRASIL, Ministério da Saúde, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 40.304, de junho de 2020**. Medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio pela COVID-19 (Novo Coronavírus) no âmbito da Administração Pública direta e indireta, bem como sobre recomendações aos municípios e ao setor privado estadual. Paraíba: Diário Oficial do Estado, 2020.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, Criação de Valor e Seus Efeitos Sobre o Desempenho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 52, n. 1, jan./fev. 2012.

CASTRO, P. R.; AMARAL, J. V.; GUERREIRO, R. Aderência ao Programa de Integridade da Lei Anticorrupção Brasileira e Implantação de Controles Internos. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v.30, n.80, p. 186-201, mai./ago. 2019.

CASTRO, D. P. **Auditoria, Contabilidade e Controle interno no Setor Público**, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CONSELHO REGIONAL DE ODONTOLOGIA. Presidência do conselho. DECISÃO CRO-PB 01, de 16 de março de 2020. Estabelece Orientação Relativas à Suspensão da Atividade Odontológica, em Caráter Excepcional, Executando-se Casos de Comprovada Urgência e Emergência. **Notícias**. Paraíba, março 2020.

CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA. Presidência do conselho. OFÍCIO Nº507/2020/CFO, de 26 de março de 2020. Ações e Medidas Para a Odontologia Suplementar. **OFÍCIO**. Rio de Janeiro, março 2020.

COSO. Controle Interno - **Estrutura Integrada**. 2013. Disponível em: http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-I-ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf.

COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos - **Estrutura Integrada**. 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2019.

CUSTÓDIO *et al.* Análise do controle interno no setor de almoxarifado de uma empresa de transporte à luz da metodologia COSO. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, Campina Grande, v.9 n.2, nov, 2019.

DAMASCENO, N. M.; KRUGER, C.; RIBEIRO, C. A. N. O Controle Interno na Gestão de Perdas de Mercadorias em uma Multinacional Brasileira. In: XVI Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2019. São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2019.

D'AVILA, M. Z.; OLIVEIRA, M. A. M. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: Teoria e Prática**, 5. ed., São Paulo: Atlas, 2017

IMONIANA, J. O. **Auditoria – Planejamento, Execução e Reporte**. São Paulo: Atlas, 2019.

LIMA, H. M. A. *et al.* Controle Interno Como Ferramenta Essencial Contra Erros e Fraudes Dentro das Organizações. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 9, 2012.

LUSTOSA, C. M. A.; ALMEIDA, K. K. N.; SILVA, M. D. de O. P. Um Enfoque Sobre o Controle Interno no Setor de Compras de Uma Indústria de Revestimentos Cerâmicos Paraibana. **Management Control Review**, v.3, n.1, 2018.

NASCIMENTO, M. L. S. do. *et al.* Maurício Garcia. A Importância do Balanced Scorecard para o Planejamento Estratégico: Um Estudo em uma Operadora de Plano Odontológico. **Revista Diálogos Acadêmicos**, Fortaleza, v.4, n.2, Jul/dez, 2015.

OLIVEIRA, E. dos S.; BRITO, L. C. de; FURTADO, R. M. S. **A Importância da Auditoria Interna como Ferramenta de Controle de Qualidade no Setor de Contas a Receber**. Trabalho de conclusão do curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade São Francisco de Barreiras, BAHIA, 2017.

PELEIAS, I. R. *et al.* Pesquisa sobre a Percepção dos Gestores de uma Rede de Empresas Distribuidoras de uma Fabricante de Autopeças sobre Controles Internos e Gestão de Risco. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n.1, p. 06-28, Jan, 2017.

PEREIRA, V. **Fundamentos de auditoria contábil**. Porto Alegre: SAGAH, 2016.

SAMPIERI *et al.* **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: ABDR, 2013.

SILVA, A.; DA CUNHA, P.; TEIXEIRA, S. Recomendações aos Comitês de Auditoria em Empresas Brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 12, p. 1-13, 2018.

SILVA, K. F. M. **Análise de controle interno: Estudo de Caso Nas Contas a Pagar e Receber das Empresas Visaluz e Escola Shekinah**. Trabalho de conclusão (Graduação de Ciências Contábeis) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

SOARES, F. C. V. C.; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. Percepção dos Servidores de uma Autarquia Federal quanto à Aderência de seu Sistema de Controle Interno Baseado na Metodologia COSO. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 17, n.1, p 225-251, Jan, 2019.

SOUZA, G. H. C.; SILVA, E. B. F.; ANTONIO JÚNIOR, L. Controle Interno e Conflitos de Interesses em Instituições Financeiras. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPE**. Pernambuco, v. 5, n.1. p.116-133, jun. 2018. Florianópolis.

TEIXEIRA, S. A.; CUNHA, P. R. Índice de Deficiências do Controle Interno: Análise de Empresas Brasileiras Listadas na Bm&Fbovespa. In: X Congresso ANPCONT, 2016, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: ANPCONT, 2016.

APÊNDICE A – APLICAÇÃO DO PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO A DOIS
COLABORADORES DA EMPRESA

PRÉ-QUESTIONÁRIO

Este instrumento de pesquisa visa auxiliar a elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sobre “**MODELO COSO DE ESTRUTURA INTEGRADA: UM ESTUDO COMPARATIVO DO NÍVEL DE ADERÊNCIA DE CONTROLES INTERNOS EM UMA EMPRESA DE PLANO ODONTOLÓGICO PRIVADA, ANTES E DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19**”, que está sendo desenvolvido pelo(a) aluno(a) José Crispim Almeida da Silva do curso de Ciências Contábeis da UFPB, sob orientação do(a) Prof(a) Dra. Karla Katiuscia Nobrega de Almeida.

Solicitamos a sua colaboração para responder o presente questionário, como também a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no TCC mencionado. Esclarecemos que a sua participação é voluntária e as respostas serão analisadas conjuntamente, preservando-se o sigilo da fonte

Caso concorde em participar, por gentileza, responder as questões propostas. Desde já, agradeço-lhe pela colaboração.

Contato: jcas.crispim@gmail.com

PARTE 1 - Perfil do respondente

1 - Gênero

- a) ☐ Feminino
- b) ☐ Masculino
- c) ☐ Outro

2 - Faixa etária

- a) ☐ até 25 anos
- b) ☐ de 26 a 35 anos
- d) ☐ de 36 a 55 anos
- e) ☐ acima de 55 anos

3 - Formação Acadêmica (mais elevada)

- a) ☐ Ensino Fundamental
- b) ☐ Ensino Médio/Ensino Técnico (ou equivalente)
- c) ☐ Graduação Superior. Qual curso? _____
- d) ☐ Pós-Graduação. Qual? _____

4 - Há quanto tempo você trabalha na atual empresa?

- a) ☐ até 5 anos
- b) ☐ de 6 a 10 anos
- c) ☐ de 11 a 15 anos
- d) ☐ mais de 15

5 - Qual a sua função atualmente na empresa?

PARTE 2 – Análise da percepção do entrevistado.

Percepção do componente Ambiente de Controle antes e durante a pandemia.

	Percepção antes da pandemia.		Percepção durante a pandemia.	
	Sim	Não	Sim	Não
Afirmativa				
A empresa adota valores éticos para alcance de seus objetivos?				
Os valores adotados pela entidade são devidamente trabalhados com toda equipe?				
Existe na empresa normas ou código de conduta por escrito?				
Você concorda que as divisões dos setores e atividades corroboram para um melhor acompanhamento das atividades realizadas em seu setor?				
Você consegue enxergar dentro da estrutura organizacional da empresa com quais setores o seu se correlaciona?				
Você consegue enxergar os níveis de subordinação estruturados dentro da empresa?				
Você reconhece ter o conhecimento ideal para exercício de suas atividades?				
Suas atividades são compatíveis com sua função?				
Há políticas e procedimentos formais que apontem as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal-entendidos?				
As medidas adotadas pela empresa são aceitáveis para o seu setor?				
Você afirma ter capacidade para atingir os objetivos esperados pela empresa por meio das medidas por eles criadas?				

Percepção do componente Avaliação de Riscos

	Percepção antes da pandemia.		Percepção durante a pandemia.	
	Sim	Não	Sim	Não
Afirmativas				
Os objetivos gerais da empresa estão expressamente claros? e os objetivos acerca de suas atividades estão expressamente claros?				
A empresa fornece ou forneceu algum software para elaboração de suas atividades?				
Todas suas atividades são realizadas através deste software?				

Através do software é possível identificar as atividades por você realizadas?				
As informações armazenadas no sistema são restritas a funcionários autorizados, por exemplo, por meio de login e senha, para restringir as permissões de acessos dentro do software?				
As atividades realizadas dentro de seu setor são constantemente redesenhadas ou modificadas?				
A empresa acata com facilidade sugestões de melhorias dentro dos processos realizados em seu setor?				
É habitual na sua empresa a análise de eventos internos, tais como problemas de configurações de programas, perda de acesso para envio de arquivos, etc., que possam interferir em seus resultados?				
É habitual na sua empresa a análise de eventos externos, tais como pandemia do COVID 19, alta no desemprego, insatisfação no atendimento por parte de cliente, etc., que possam interferir em seus resultados?				
A empresa realiza projeções de resultados através de análises de eventos externos e internos?				
Seus resultados são constantemente acompanhados?				
Você considera o acompanhamento dos resultados por parte dos gestores intenso?				
Você se sente confortável com o retorno esperado pela empresa frente as medidas tomadas para obtenção de melhores resultados?				
Os sistemas utilizados pela empresa apresentam ou apresentaram constantemente falhas?				

Percepção do componente Atividades de controle

	Percepção antes da pandemia.		Percepção durante a pandemia.	
	Sim	Não	Sim	Não
Afirmativas				
Você realiza apenas atividades pertinentes, exclusivamente ao setor?				
As operações estão estruturadas de tal forma que o trabalho realizado em um setor seja avaliado por outro, havendo um monitoramento Intersetorial?				
Houveram mudanças na estruturação das operações do seu setor?				
A empresa investe constantemente em tecnologia voltada para um melhor acompanhamento dos resultados alcançados dentro de seu setor?				
As tecnologias empregadas pela empresa conseguem facilmente identificar falhas em suas atividades?				
A empresa estabelece políticas referente ao que é esperado e aos procedimentos corretos a serem realizados?				

Existem procedimentos realizados que precisam de prévia autorização/permissão do gestor imediato para sua execução?				
---	--	--	--	--

Percepção do componente Informação e Comunicação

	Percepção antes da pandemia.		Percepção durante a pandemia.	
Os relatórios extraídos do sistema são confiáveis e fornecidos oportunamente?	Sim	Não	Sim	Não
A empresa atua em ambiente informatizado?				
Há um canal de comunicação interno na empresa, que todos tenham acesso, para alinhamento e divulgação de informações?				
Você sente ou sentiu dificuldades para comunicar-se com seu gestor ou algum funcionário da empresa?				
Quando identificado algum problema, ele é devidamente informado ao setor responsável para tratativa?				
Você considera haver uma comunicação assertiva no seu setor?				
Os informativos de alinhamentos de procedimentos são acessíveis e facilmente compreendidos por toda empresa?				
Você tem ou teve alguma dificuldade de comunicação ou informação na empresa estudada?				

Percepção do componente Monitoramento

	Percepção antes da pandemia.		Percepção durante a pandemia.	
Houveram mudanças quanto ao monitoramento de suas atividades?	Sim	Não	Sim	Não
Com as novas medidas tomadas pela empresa, foram implantados novos modelos de controles das atividades realizadas?				
Com a situação do trabalho home office, você sentiu melhorias no monitoramento e acompanhamento das atividades realizadas em seu setor?				
A empresa possui além dos sistemas utilizados algum outro meio de monitoramento das atividades?				
Quando identificado algum problema que possa interferir no setor ou em outros são relatadas às pessoas com condições de tomar medidas necessárias e corretivas?				

Percepção do componente Atividades de Controle

	Percepção antes da pandemia.		Percepção durante a pandemia.	
Durante a pandemia, houve mudança nesse monitoramento?	Sim	Não	Sim	Não

Com as novas medidas tomadas pela empresa, foram implantados novos modelos de controles das atividades realizadas?				
Com a situação do trabalho home office, você sentiu melhorias no monitoramento e acompanhamento das atividades realizadas em seu setor?				
A empresa possui além dos sistemas utilizados algum outro meio de monitoramento das atividades?				
Quando identificado algum problema que possa interferir no setor ou em outros são relatadas às pessoas com condições de tomar medidas necessárias e corretivas?				

Obrigado!

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GERENTE COMERCIAL.

Entrevistador: José Crispim Almeida da Silva

Entrevistado: Gerente Comercial da empresa estudada

(ENTREVISTADOR) –

(ENTREVISTADO) –

Perguntas de qualificação do entrevistado:

1. Como é seu nome?
2. Qual o teu cargo na empresa?
3. Quanto tempo de empresa você tem?
4. Quanto tempo de atuação você tem de na área comercial?
5. Sua formação?
6. alguma especialização?

Pesquisa voltadas a identificação da situação da empresa atual.

1. Quantas pessoas há no comercial?
2. Possui mais de uma equipe?
3. Houve mudanças quanto a quantidade de usuários antes e depois da pandemia?
4. As equipes são divididas como?
5. Qual o foco das equipes?
6. É fornecido para o pessoal algum tipo de treinamento para atendimento PJ?
Há a existência de treinamentos?

Perguntas voltadas a levantar a percepção dos impactos da pandemia.

1. Como o advento da pandemia, você e sua equipe assentiu alguma mudança quanto ao atendimento?
2. Quanto aos resultados, você e sua equipe sentiu alguma mudança nos resultados?
3. Foi fornecido treinamento para o pessoal durante o período de pandemia?
4. Se sim, houve melhoria nos resultados após treinamentos?
5. As metas se mantiveram durante a pandemia? Houve alguma mudança?
6. Foi dado algum tipo de incentivo a mais para vendas no período? A remuneração sobre as vendas continuou da mesma forma?
7. Os objetivos metas e código de ética são todos disseminados e bem trabalhados entre toda empresa e colaboradores?
8. Você gostaria de acrescentar mais alguma informação ou fato ocorrido antes e durante a pandemia que julga importante?