

## **CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE CRISE: UM ENFOQUE NO CICLO DE CONTAS A RECEBER EM UMA OPERADORA DE PLANO ODONTOLÓGICO ANTES E DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19**

**José Crispim Almeida da Silva**

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

E-mail: [jcas.crispim@gmail.com](mailto:jcas.crispim@gmail.com)

**Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida**

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

E-mail: [kknalmeida@gmail.com](mailto:kknalmeida@gmail.com)

**Maria Daniella de Oliveira Pereira da Silva**

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

E-mail: [mariadaniella75@hotmail.com](mailto:mariadaniella75@hotmail.com)

Linha Temática: Controladoria no Setor Privado

### **RESUMO**

O presente estudo objetivou discutir os impactos causados no controle interno do ciclo de contas a receber de uma operadora privada de plano exclusivamente odontológico, em decorrência da crise provocada pelo vírus do COVID-19. A pesquisa se classifica como descritiva, predominante qualitativa e estudo de caso, fazendo-se uso de análises documentais, entrevista 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, com 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:** Controles Internos. Covid-19. Ciclo de Contas a Receber.

### **1. INTRODUÇÃO**

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 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), 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.

Nesta perspectiva, o presente estudo objetivou discutir os impactos causados no controle interno do ciclo de contas a receber de uma operadora privada de plano exclusivamente odontológico, em decorrência da crise provocada pelo vírus do COVID-19, além de tratar das ações da organização para gerenciá-la.

Estudos que tratam da análise, acompanhamento e desenvolvimento de controles internos 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 essa lacuna de pesquisa, refletindo sobre a necessidade de adaptação do controle interno, quando uma entidade é exposta a um cenário de intensa crise externa, como a causada pelo vírus da COVID-19. 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.

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. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONTROLE INTERNO DE CONTAS A RECEBER DE PRESTADORAS DE SERVIÇO**

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 dela a fim de prevenir erros, fraudes, ilícitos e diminuir sua exposição 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. 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”. Attie (2018, p. 245) classifica os controles internos em quatro objetivos básicos comuns a todas empresas, a saber: salvaguarda dos interesses, precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais, estímulo a eficiência operacional e aderência às políticas existentes.

Cabe ressaltar o entendimento de Castro (2018), para quem a responsabilidade sobre a entidade e o estabelecimento dos seus processos de controle é do administrador/gestor, uma vez que deverá utilizar todos os meios disponíveis e necessários na entidade para gerir o negócio da maneira mais competente possível.

O exposto até aqui se aplica ao controle interno no geral incluindo o setor de contas receber. Tal setor, nas empresas de prestadoras de serviços se responsabiliza 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”. 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).

Crepaldi e Crepaldi (2013) apresentam 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 1.

**Quadro 1 – Procedimentos de controle de contas a receber.**

<b>Controles</b>	<b>Procedimentos</b>
<b>Segregação de tarefas</b>	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.
<b>Autorizações</b>	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.
<b>Faturamento</b>	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 de Crepaldi e Crepaldi (2013) se referirem aos controles adotados na empresa comercial, tais considerações podem também ser adaptados nas prestadoras de serviços. Nesse contexto, 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; e 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 controles 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 outros setores correlacionados ao seu bom funcionamento.

## 2.2 ESTUDOS CORRELATOS

A leitura de estudos anteriores sobre controle interno revela 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.

Damasceno, Kruger e Ribeiro (2019) analisaram o controle interno de uma multinacional, no intuito de saber se é eficiente para controlar perdas de mercadorias. Identificaram que, apesar da empresa possuir diferentes controles internos e estruturados, existência de 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. Por meio dos relatórios gerenciais, os autores mostraram valores que poderiam ser minimizados com perdas, que alavancariam os lucros da entidade.

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. Os autores 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) buscaram identificar e analisar a aplicação do controle interno, na forma de ferramenta gerencial, nas pequenas e médias empresas na ótica dos profissionais de contabilidade. Os autores discutiram 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.

Silva, Cunha e Teixeira (2018) analisaram 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 controles 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. Identificaram também 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. Constataram que, no 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 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. Mesmo com a pluralidade de informações a respeito de controles internos, sente-se a necessidade de mais estudos, focados em contexto específicos, como na área da saúde suplementar, motivando a realização do presente estudo.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA**

O presente estudo, quanto aos seus objetivos, foi classificado como pesquisa descritiva e quanto à abordagem do problema, trata-se de um estudo qualitativo. O aspecto descritivo é materializado na intenção de pesquisa para descrever os impactos e medidas adotadas pela empresa estudada para enfrentamento da pandemia da COVID-19 no ciclo de vendas, contas a receber e recebimento da referida empresa. O aspecto qualitativo se apoia na realização do procedimento de estudo de caso.

Quanto aos seus procedimentos, a pesquisa se classifica como estudo de caso, por se tratar de um estudo conduzido em um setor de uma única empresa, 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. Para triangulação de dados, o presente estudo recorreu a análise de documentos, aplicação de entrevista e observação participante, sendo esta última decorrente do fato de um dos autores ser funcionário e responsável pelo setor de contas a receber, estudado nesta pesquisa. Isto favoreceu a condução da pesquisa levando em conta que o referido autor tem acesso a todas as informações necessárias ao atingimento dos objetivos do estudo, devidamente autorizado pela empresa.

A análise de documentos incidiu sobre: planilhas de inadimplência, de controle de recebimentos, e relatórios de indicadores de resultados mensais, referentes aos 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; e durante a pandemia - período de 01 de março de 2020 até 28 de fevereiro de 2021.

Para complementar a análise documental, foi realizada uma entrevista direta presencial com o gerente comercial, com base em um roteiro estruturado com vinte perguntas embasadas na literatura do trabalho.

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. O entrevistado assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), além de ter sido enviada a transcrição da sua entrevista para validação, em que o mesmo autorizou o uso de todas as informações transcritas. 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.

### **3.2 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 ANS. Ela é genuinamente nordestina, localizada em um único dos seus Estados, sendo sua matriz estabelecida na capital, com mais de 24 anos de atuação no mercado. 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.

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. Destes, o presente estudo enfocou apenas nos clientes PJ, por se tratar do grupo que representa a maior parte dos recebimentos da empresa estudada, 34% do faturamento e 42% dos recebimentos no período de 01 de fevereiro de 2019 a 31 de março de 2021.

Para a realização do presente estudo, também foi necessário delimitar o setor da empresa que 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.

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).

Quanto aos participantes do estudo, tem-se um entrevistado, este atua como gerente comercial a seis anos, do sexo masculino e nível superior de escolaridade. O observador participante, um dos autores desta pesquisa, ocupa o cargo de faturista à dois anos e na empresa a mais de seis, com nível superior de escolaridade em andamento.

### 3.3 PROTOCOLO DA PESQUISA

Para responder ao problema de pesquisa e atingir o objetivo estabelecido, 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). O quadro 2, descreve o referido protocolo.

**Quadro 2 – Protocolo da pesquisa**

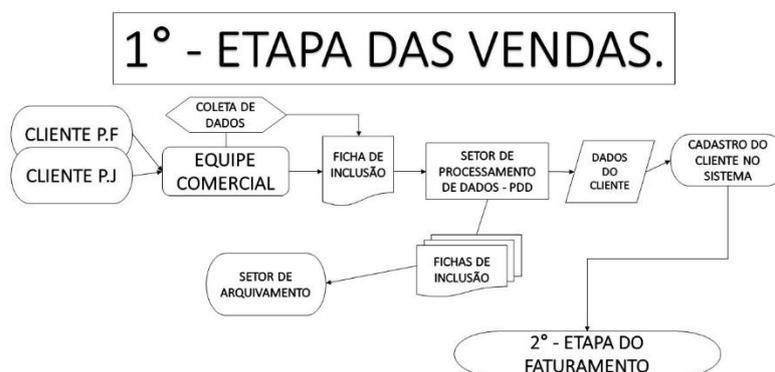
Procedimento	Descrição	Objetivo
Procedimentos iniciais	Solicitação da carta de anuência à empresa estudada. Data de assinatura :26/06/2021. Forma de coleta: Digital, por e-mail	obter autorização da empresa para a realização do trabalho de campo.
Coleta de informações e dados junto à empresa	Forma de coleta: Relatórios extraídos do sistema próprio utilizado pela entidade, a saber: Relatário 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	Busca de informações referentes ao comportamento dos resultados obtidos na entidade, no período analisado na pesquisa.
Realização da entrevista	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.	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.
Observação participante	Período: Todo trabalho. Forma de realização: Presencial e remotamente Forma de coleta das informações: Através do 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.	Triangular os dados obtidos com a entrevista realizada, afim de obter maior detalhamento dos procedimentos e rotinas de controle interno não detectados pelas as outras técnicas de coletas empregadas.
Elaboração dos gráficos ajustados ao período de análise	Período de ajustes: março a junho de 2021. Meio utilizado: Digital, planilhas de Excel	Acrescentar mais informações ao trabalho, acerca das modificações nos resultados da entidade, durante os

		períodos utilizados para análise na pesquisa.
Revisão dos resultados da pesquisa com a diretoria da empresa estudada	Data: 27/05/2021. Forma de revisão: Presencial, na própria empresa estudada.	Dar maior confiabilidade aos dados, validar e discutir as interpretações e obter autorização definitiva para divulgação da pesquisa no meio acadêmico
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	Demonstrar os resultados obtidos com a pesquisa por meio dos meios empregados, para responder ao objetivo da pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 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 aquelas 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 por meio 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, por meio de visitas agendadas.

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 e dos dados do contrato e verificação da documentação anexada.



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.

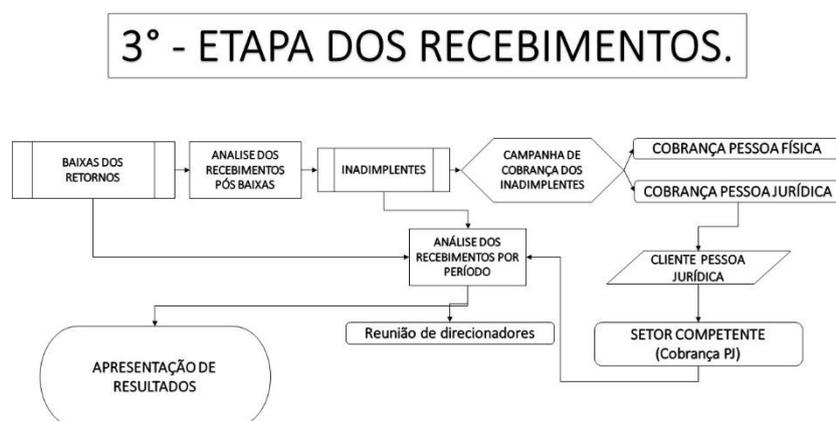
Cabe esclarecer que o cliente pessoa jurídica vinculado ao plano coletivo, seja ele empresarial ou por adesão, na empresa estudada é fornecido para os funcionários com diversas formas de custeio. No quadro 3, apresentam-se os tipos de modalidades de pagamento adotados pelos clientes.

**Quadro 3 - 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 3 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 dos recebimentos. Nesta etapa, tem-se todas as análises relacionadas aos recebimentos, conforme se apresenta na figura 3:



**Figura 3 – 3ª 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 depende da transmissão do arquivo pelo funcionário, torna-se uma atividade que demanda maior atenção e controle por parte do colaborador responsável por sua operacionalização. Isso porque, o não processamento do arquivo poderá implicar no não 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 imediatos 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, 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).

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 4.

**Quadro 4 – Erros com impacto direto no recebimento.**

<b>Tipo de erro</b>	<b>Impacto no recebimento</b>
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 4.

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 4, 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 compõem 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 em um corte temporal durante a pandemia. Os impactos observados na empresa estudada se referem a movimentação da base de clientes e no recebimento.

No que se refere a base de clientes, com as medidas de distanciamento social do período pandêmico, algumas atividades das equipes de vendas precisaram se adequar a um novo cenário. Isso por que 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:

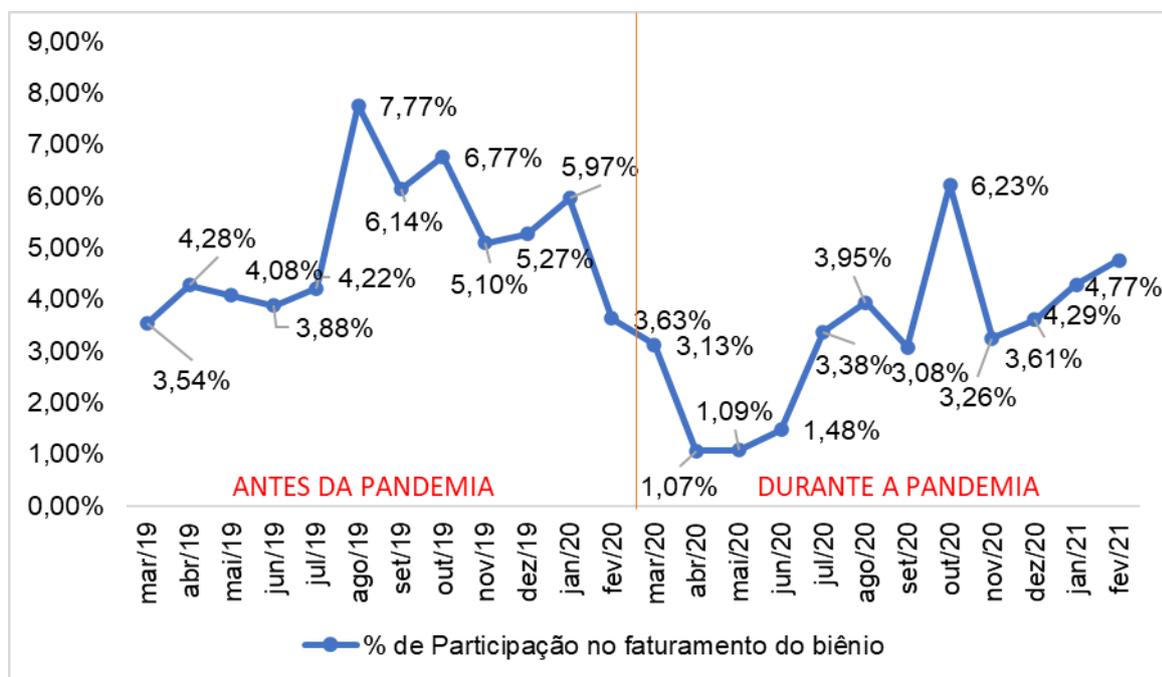
A mudança foi enorme. Porque a gente primeiro teve que se adaptar a uma situação que o vendedor não estava acostumado. Nossa venda era toda e pura prospecção, só que a gente teve que por questão de segurança, a gente teve que criar situações que essa prospecção tinha que ser feita remota. Então, a gente 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:

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 1, as informações relatadas pelo entrevistado coincidem com os resultados apresentados pela empresa quando comparados os cenários antes e durante a pandemia do COVID-19.



**Gráfico 1: Percentual de participação mensal no montante de vendas do último biênio.**

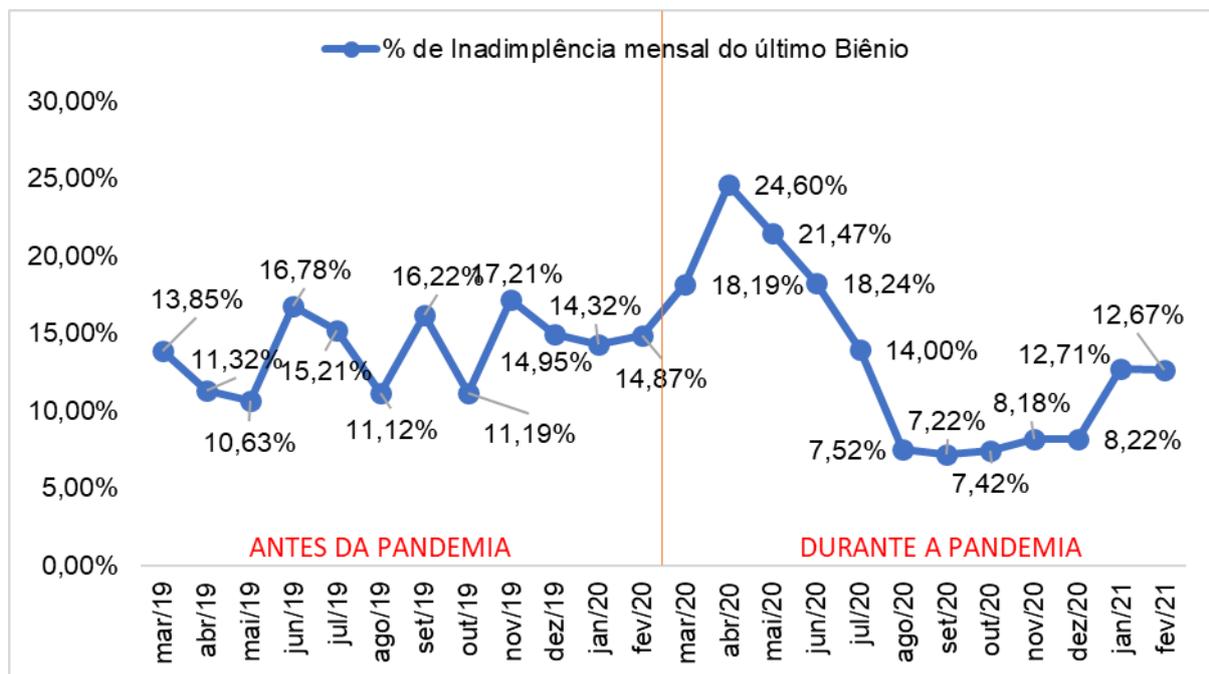
Fonte: Elaboração própria (2021) base nos dados obtidos.

O gráfico 1 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 à dois sindicatos 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, observa-se no gráfico 1 resultados bastantes declinantes a partir de março. Assim, tem-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 da pandemia, que foram os meses de abril, maio e junho/2020, com os resultados de 1,07%, 1,09% e 1,48% respectivamente.

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 1. 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.

Quando se analisa o índice de inadimplência, calculado por meio da fórmula:  $(\text{Recebimento Total Mensal} \div \text{Faturamento Total Mensal}) - 1$ , visualiza-se, conforme ilustrado no gráfico 2, que logo nos primeiros meses de pandemia (de abril a junho de 2020) há um considerável aumento na inadimplência, alcançando percentuais nunca atingidos antes dentro do período de análise.



**Gráfico 2 – 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 ainda mais elevados na inércia dos gestores.

Outro ponto ilustrado no gráfico 2 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.

Estudos como o 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. Marina et al (2021) relatam 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. Na empresa estudada, além das negociações, houve a necessidade de mudanças nos processos de controle para mitigar os efeitos cumulativos na redução na base de clientes e aumento do percentual de inadimplência. Tais mudanças são comentadas na seção a seguir.

### **4.3 MUDANÇA DE PROCESSOS MITIGADORAS DOS IMPACTOS DA PANDEMIA NO SETOR DE CONTAS A RECEBER.**

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 5, 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 5, foram intensificados durante a pandemia.

Conforme ilustrado no quadro 5, 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 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, em que 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.

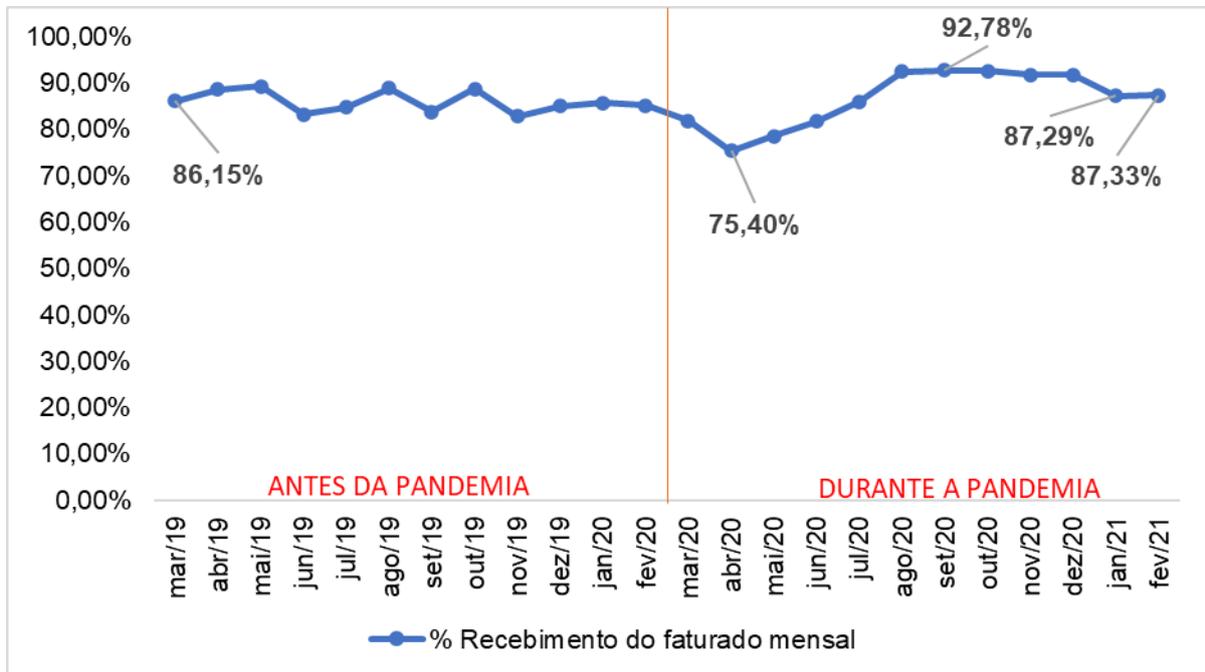
**Quadro 5 - Procedimentos de Controle de recebimentos**

	<b>Medidas</b>	<b>Atividades</b>	<b>Períodos</b>	<b>Setores envolvidos</b>
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).	Gerência 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).	Gerência 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.	Gerência 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.			Gerência 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).

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, conforme ilustrado no gráfico 3. O gráfico 3 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**:

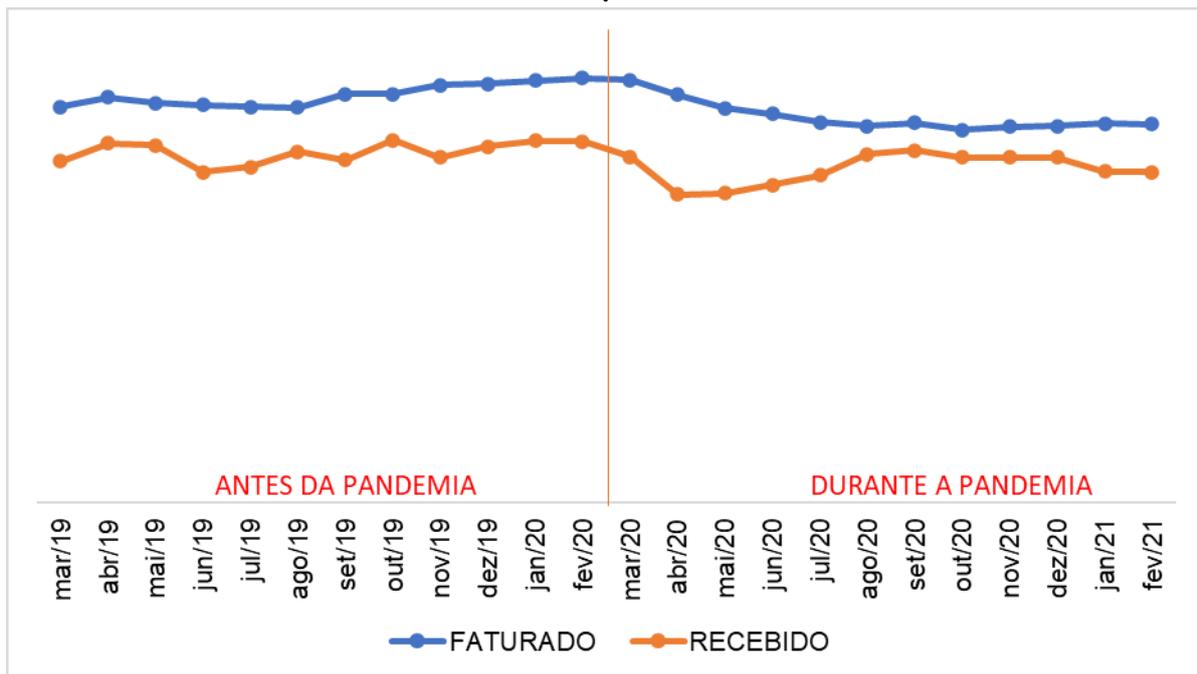


**Gráfico 3 – Percentual de recebimento do faturado mensal.**

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 3 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 compara-se os meses com menor e maior percentual de recebimento dentro do intervalo analisado, ilustrado no gráfico 3, 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 4 demonstra o comportamento do faturamento e recebimento dentro do período analisado.



**Gráfico 4 – 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 agosto/2020, mês a partir do qual 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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou discutir os impactos causados no controle interno do ciclo de contas a receber de uma operadora privada de plano exclusivamente odontológico, em decorrência da crise provocada pelo vírus do COVID-19. Para tanto, observou-se 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 aos 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, atingindo 24,60% no mês de abril de 2020. Isto exigiu maior preparação 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.

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, afim de avaliar e comparar os impactos da pandemia, com vistas a ressaltar a importância dos controles internos na gestão de crises.

## REFERÊNCIAS

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

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.

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 N°507/2020/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](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.

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

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.

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.

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.