CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LÍCIA MARIA NOJOSA DA SILVA

CONTROLES INTERNOS EM TEMPOS DE CRISE: UM ESTUDO COM LOJISTAS DO CENTRO *FASHION* FORTALEZA NOS CENÁRIOS ANTES E DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

FORTALEZA
2022

LÍCIA MARIA NOJOSA DA SILVA

CONTROLES INTERNOS EM TEMPOS DE CRISE: UM ESTUDO COM LOJISTAS DO CENTRO *FASHION* FORTALEZA NOS CENÁRIOS ANTES E DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador**:** Prof. Me. José Ferreira Chagas.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586c Silva, Lícia Maria Nojosa da.
Controles internos em tempos de crise : estudo de caso com lojistas do Centro Fashion Fortaleza nos cenários antes e durante a pandemia da Covid-19 / Lícia Maria Nojosa da Silva. - 2022.
59 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de Ciências Contábeis, Fortaleza, 2022.
Orientação: Prof. Me. José Ferreira Chagas.

1. Controle interno em lojas. 2. Centro Fashion Fortaleza. 3. Pandemia da Covid-19. I. Título.

CDD 657

LÍCIA MARIA NOJOSA DA SILVA

CONTROLES INTERNOS EM TEMPOS DE CRISE: UM ESTUDO COM LOJISTAS DO CENTRO *FASHION* FORTALEZA NOS CENÁRIOS ANTES E DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

TCC apresentado ao Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. José Ferreira Chagas.

Aprovado em ____/____/_____

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Me. José Ferreira Chagas

Centro Universitário Christus – (Unichristus)

_____

Profª. Me. Mônica Barreto de Sá Estite

Centro Universitário Christus – (Unichristus)

_____

Profª. Me. Tatiana Aquino Almeida

Centro Universitário Christus – (Unichristus)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, a Deus, responsável maior por toda a minha formação e que me capacita e fortalece todos os dias para a conquista dos meus sonhos.

Sou muito grata a toda minha família, em especial, a minha mãe, Lúcia de Fátima, e ao meu pai, José Alberto, que estão sempre me apoiando na vida, que me motivaram principalmente para que eu pudesse concluir a graduação e por compreender todas as vezes que precisei estar ausente para me dedicar a este trabalho.

Agradeço, também, a todos os professores do Curso de Ciências Contábeis da Unichristus, de modo particular, ao meu orientador, Prof. Me José Ferreira Chagas, que foi essencial na construção desta monografia, e aos demais membros da banca examinadora, os quais contribuíram com muitas sugestões e recomendações para fortalecer este trabalho. Minha gratidão especial aos lojistas do Centro *Fashion* Fortaleza e aos seus empregados que, de forma responsável e gentil, colaboraram para a pesquisa de campo exposta nesta monografia. Por fim, sou grata a todos os amigos e colegas que estiveram ao meu lado, incentivando e ajudando, durante a caminhada acadêmica.

RESUMO

Esta monografia objetiva analisar os controles adotados em lojas do Centro *Fashion* Fortaleza nos cenários antes e durante a pandemia da Covid-19. Trata-se de pesquisa descritiva, de caráter qualitativo e caracterizada como levantamento, realizada em março de 2022, com o uso de questionário como instrumento de coleta de dados aplicado a 45 empresas preponderantemente do ramo de vestuário (confecção e venda), atuantes no varejo e no atacado. Recebidas as respostas ao questionário, estas foram tabuladas e analisadas. O resultado do estudo, considerando-se apenas os elementos e as técnicas referenciadas, demonstra que, na percepção dos lojistas e empreendedores consultados, a pandemia da Covid-19 trouxe impacto significativo no planejamento, na condução dos negócios, bem como na saúde financeira das empresas, mais especificamente na retração de clientes e consequente queda de vendas, variáveis de maior expressividade. No que se refere ao objetivo central da pesquisa, constata-se que, como decorrência da crise sanitária, as lojas do Centro *Fashion* Fortaleza, em sua maioria, necessitaram adotar mecanismos e instrumentos que trouxeram mudanças significativas na forma de realizar negócios. Dentre eles, se destacam a implementação de processo de vendas remotas com o uso de plataforma digital, bem como outros instrumentos tecnológicos como WhatsApp, Instagram e outros, além da implementação do trabalho remoto *(home office).* Conclui-se, por fim, que os controles internos são considerados de alta relevância para as empresas pesquisadas tanto em condições normais como em momentos de crise como a que se observa em decorrência da pandemia da Covid-19.

Palavras-chave: Controle interno em lojas. Centro *Fashion* Fortaleza. Pandemia da Covid-19.

ABSTRACT

This monograph aims to analyze the controls adopted in Centro Fashion Fortaleza stores in the scenarios before and during the Covid-19 pandemic. This is a descriptive, qualitative research characterized as a survey, carried out in March 2022, with the use of a questionnaire as a data collection instrument applied to 45 companies predominantly in the clothing industry (manufacturing and sale), active in retail and wholesale. Once the responses to the questionnaire were received, they were tabulated and analyzed. The result of the study, considering only the referenced elements and techniques, demonstrates that, in the perception of the shopkeepers and entrepreneurs consulted, the Covid-19 pandemic had a significant impact on planning, conducting business, as well as the financial health of companies, more specifically in the retraction of customers and consequent drop in sales, variables of greater expressiveness. With regard to the central objective of the research, it appears that, as a result of the health crisis, the stores of Centro Fashion Fortaleza, for the most part, needed to adopt mechanisms and instruments that brought significant changes in the way of doing business. Among them, the implementation of a remote sales process using a digital platform stands out, as well as other technological instruments such as WhatsApp, Instagram and others, in addition to the implementation of remote work (home office). Finally, it is concluded that internal controls are considered highly relevant for the companies surveyed both under normal conditions and in times of crisis such as the one observed with the outbreak of the Covid-19 pandemic.

Keywords: Internal control in stores. Fortaleza Fashion Center. Covid-19 pandemic.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Estágios a seguir para avaliação de risco.....18
Tabela 1 - Riscos, exposições e controles internos no processo de compras..... 24
Gráfico 1- Gênero dos respondentes.....33
Gráfico 2 - Tempo de conhecimento da empresa..... 34
Gráfico 3 -Relacionamento respondente-empresa investigada.....35
Gráfico 4 -Tipo de negócio.....36
Gráfico 5 -Ramo da atividade.....37
Gráfico 6 - Modelo de formalização empresarial.....37
Gráfico 7 - Impactos no planejamento.....39
Gráfico 8 - Dificuldades no planejamento pela incerteza quanto ao término da crise.....40
Gráfico 9 - Instrumentos tecnológicos implementados.....41
Gráfico 10 - Impacto da pandemia de Covid-19 na saúde financeira das empresas.....42
Gráfico 11 - Controle de contas a receber.....43
Gráfico 12 - Controle de contas a pagar.....44
Gráfico 13 - Controle de Estoques.....45
Gráfico 14 - Finalidade do Controle de estoques.....46
Gráfico 15 - Finalidade do Controle de vendas.....47
Gráfico 16 - Elaboração e controle de fluxo de caixa.....48

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCU	Tribunal de Contas da União
NBC TA	Normas Brasileiras de Contabilidade de Auditoria Independente de Informação Contábil Histórica
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ROE	Retorno sobre o Patrimônio Líquido
ROA	Retorno sobre o Ativo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 12
2 REFERENCIAL TEÓRICO..... 15
2.1 Controle interno..... 15
2.2 Implementação do sistema de controle interno..... 16
2.3 Avaliação de riscos..... 18
2.4 Controles internos x Fraudes e Erros..... 19
2.5 Controle Interno no ciclo de gastos das organizações..... 20
2.5.1 Controle interno do processo de compras..... 21
2.5.2 Controle interno do processo de Contas a Pagar..... 25
2.6 Pandemia da Covid-19 no comércio varejista..... 25
2.7 Estudos empíricos anteriores..... 27
3 METODOLOGIA..... 29
3.1 Tipologia da pesquisa..... 29
3.2 Ambiente da Pesquisa..... 30
3.2.1 Público alvo..... 30
3.2.2 Aspectos sobre controle interno das empresas..... 30
3.3 Coleta e Tratamento de dados..... 31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 32
4.1 O Centro Fashion Fortaleza 32
4.2 Apresentação dos resultados da pesquisa 33
4.2.1 perfil dos respondentes..... 33
4.2.2 Perfil das empresas pesquisadas..... 35
4.3 Impactos da pandemia nos instrumentos de controles internos..... 38
4.3.1 Impactos no Planejamento..... 38
4.3.2 Dificuldades para o planejamento por conta da incerteza sobre o término da pandemia. 39
4.3.3 Instrumentos tecnológicos implementados como consequência da pandemia..... 41
4.3.4 Impacto da pandemia de Covid-19 na saúde financeira das empresas..... 42
4.3.5 Controle de contas a receber 43
4.3.6 Controle de contas a pagar 43
4.3.7 Controle de estoques..... 44
4.3.8 Finalidade do controle de estoques..... 45

4.3.9 Finalidade do controle de vendas..... 46
4.4 Elaboração e controle de fluxo de caixa..... 47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 49
REFERÊNCIAS..... 52
APÊNDICE-A Questionário da pesquisa**..... 56**

1 INTRODUÇÃO

Nos países com economia mais desenvolvida, as organizações priorizam os métodos científicos de administração, pois, dessa forma, se torna muito mais fácil alcançar as metas e os objetivos empresariais planejados. Desses países provêm os termos *Internal Check* e *Internal Control*, os quais são traduzidos como "controles internos". Os controles internos são políticas adotadas pelas empresas com o intuito de mitigar riscos e melhorar processos para que as entidades possam alcançar seus objetivos (CREPALDI; CREPALDI, 2016).

Segundo Bordin e Saraiva (2005), a estruturação de controles internos serve para impedir o abuso de poder, o erro, a fraude e, especialmente, a ineficácia, posto que esses controles são imprescindíveis para que as entidades protejam os seus ativos, certifiquem a fidedignidade e a integridade dos registros, das demonstrações, das informações e dos relatórios contábeis, conheçam efetivamente a realidade da entidade, determinem e tenham conhecimento sobre os seus compromissos com a gestão, direcionem e estimulem a organização estrutural funcionalmente e comuniquem as diretrizes administrativas.

As questões relacionadas aos controles são vitais para assegurar a continuidade das organizações, especialmente quando estas são expostas a adversidades externas e internas que podem prejudicar o andamento dos seus ciclos operacional e financeiro. Na atualidade, a adversidade mais séria enfrentada pelas organizações é a pandemia de coronavírus, ou Covid-19, como também é chamada (SILVA, 2021).

Com a chegada da pandemia de Covid-19, instaurou-se nas organizações uma onda de pessimismo conjugada com as incertezas relacionadas à continuidade das operações e à obtenção de resultados econômico-financeiros, tendo como possível catalisador as medidas sanitárias adotadas e que resultam em restrições de atividades econômicas (SOUZA & SILVA, 2020).

Essas medidas, de acordo com Silva (2021), ocasionaram mudanças significativas no mercado nacional, pois, com a diminuição da circulação de pessoas e do consumo de bens e serviços, as empresas passaram a ter enormes desafios para sobreviverem.

Estudo recente do SEBRAE (2020) revela que os segmentos negociais mais afetados pela Covid-19 foram os do comércio varejista, da alimentação e do turismo.

Nessa perspectiva, num ambiente empresarial cercado pelo infortúnio provocado pela tragédia sanitária, os controles internos se mostram como ferramentas primordiais para o enfrentamento das adversidades, pois os controles internos, quando bem aplicados,

proporcionam aos gestores informações de confiança e permitem melhor visibilidade de falhas e pontos de melhorias dentro dos processos internos da entidade, bem como constituem uma excelente ferramenta de auxílio na tomada de decisões (PELEIAS *et al*., 2017; CREPALDI & CREPALDI, 2013; PEREIRA, 2016).

Os controles internos, tão necessários às entidades em tempos de normalidade, se mostram imprescindíveis diante dos desafios trazidos pela pandemia. Nesse contexto, este trabalho monográfico procura respostas para o seguinte problema de pesquisa: Quais as possíveis mudanças que tiveram de ser implementadas nos controles internos pelos lojistas do Centro *Fashion* Fortaleza como consequência da pandemia de Covid-19?

Desse modo, esta monografia tem como objetivo geral analisar as possíveis mudanças que tiveram de ser implementadas nos controles internos pelos lojistas do Centro *Fashion* Fortaleza como consequência da pandemia de coronavírus.

Para a concretização do objetivo geral, este trabalho monográfico tem, ainda, os seguintes objetivos específicos: (i) conhecer a estrutura atual de controles internos das empresas vinculadas ao Centro *Fashion* Fortaleza; (ii) identificar as principais possíveis mudanças nos elementos constitutivos do sistema de controles internos das empresas do Centro *Fashion* em função da crise da pandemia da Covid-19; e (iii) avaliar as eventuais mudanças identificadas no que diz respeito aos controles internos em decorrência da crise pandêmica.

Esta monografia tem natureza descritiva, com abordagem qualitativa, concretizada a partir de pesquisa documental, além de visitas *in loco* para realização da pesquisa e aplicação de questionários.

Considera-se que o assunto pautado neste trabalho tem alta importância para as empresas e para a sociedade em geral, posto que os controles internos, quando revestidos de qualidade, oportunidade, adequação e economicidade, trazem segurança aos diversos processos empresariais, proporcionando proteção aos ativos e aos negócios, assegurando tomadas de decisão mais precisas e resultados positivos com reflexos no ambiente econômico e na sociedade. Este trabalho, portanto, se mostra oportuno e se justifica pela perspectiva de se obter conhecimento aprofundado da realidade prática de entidades, notadamente por focalizar o uso dos controles internos, em tempos de adversidades, no sentido de preservar patrimônios, produzir dados contábeis de qualidade e ajudar na manutenção ordenada de negócios.

A pesquisa possui ainda relevância acadêmica, já que pode contribuir para despertar o desenvolvimento de outros estudos sobre o tema e para estimular outras entidades a adotar práticas de controle como as estudadas nesta monografia.

A realização desta pesquisa no Centro *Fashion* Fortaleza também se justifica tanto pelo potencial do estudo em obter subsídios relevantes sobre os controles ali adotados e da observação direta quanto pela aplicabilidade, na prática cotidiana, de princípios e mecanismos de controle preconizados na literatura contábil. A organização em análise reúne atividades de indústria e de comércio que envolvem variados processos suscetíveis de riscos, tais como compras, estocagem, produção, vendas, relações com fornecedores etc. Todos esses processos são importantes para tomadas de decisão. Ademais, este trabalho monográfico poderá servir como instrumento qualitativo para todos aqueles que, de alguma forma, estão ligados à alta administração de entidades, tendo o controle interno como ferramenta para mitigar riscos. A pesquisa também é válida pela inexistência, até o momento, de estudos que analisem os impactos da pandemia de Covid-19 nos controles internos de organizações.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo esta Introdução o primeiro deles. O segundo capítulo se compõe do Referencial Teórico, o qual está assim distribuído: controle interno; implementação do sistema de controles internos; avaliação de riscos; controles internos x fraudes e erros, controle interno no ciclo de gastos das organizações; controle interno do processo de compras, controle interno do processo de Contas a Pagar; reflexos da pandemia da Covid-19 no comércio; e, por último, estudos empíricos realizados anteriormente que foram consultados e que tratam de temas similares ao desta monografia. A metodologia aplicada neste trabalho é apresentada no terceiro capítulo, enquanto, no quarto, se faz a análise dos resultados obtidos. As considerações finais são apresentadas no quinto e último capítulo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os tópicos deste capítulo abordam, dentre outros aspectos, os conceitos e as normas as quais buscam melhor compreender o assunto Controles Internos nas organizações, e que, portanto, fundamentam a pesquisa principal deste trabalho monográfico. Estuda-se, ainda, os riscos de fraudes e os erros, considerando sempre os aspectos conceituais e as aplicações práticas no âmbito organizacional.

2.1 Controle Interno

Controle Interno, segundo Attie (2009), corresponde a um conjunto de diversos procedimentos que podem verificar com transparência e fidedignidade os dados contábeis da empresa, salvaguardando o seu patrimônio e seguindo as diretrizes traçadas pela administração, visando auxiliar a administração a conduzir diversos fatos existentes rotineiramente na entidade, promovendo a eficiência operacional dos serviços a serem executados**.**

De forma genérica, controles internos devem ser conceituados como qualquer ação tomada pela administração para aumentar a viabilidade de que os propósitos estabelecidos sejam alcançados. Assim, a alta administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho da entidade de maneira a possibilitar a sua efetivação (NASCIMENTO; REGINATO; ARRUDA, 2013).

De acordo com Almeida (2010), o controle interno tem como finalidades básicas, a proteção dos interesses da empresa; a exatidão e a fidedignidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; assegurar um ordenamento operacional eficiente para que se alcance a eficácia das organizações; o fomento à produtividade operacional; e a aderência às políticas existentes.

Barreto e Graeff (2012, p. 57) relacionam controles internos ao cumprimento dos objetivos empresariais quando afirmam que esses mecanismos representam “ações tomadas pela administração para elevar a probabilidade de que as metas e os objetivos estabelecidos serão atingidos”.

A NBC TA 315, aprovada pela Resolução CFC n. 1212/2009, item 4, respalda o conceito de controle interno da seguinte forma:

> “O controle interno é o processo planejado, implementado e mantido pelos responsáveis da governança, administração e outros funcionários para proporcionar segurança razoável quanto à realização dos objetivos da entidade no que se refere à

> confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis" (incluir a referência com a página).

Attie (2009, p.119) salienta a credibilidade e precisão das informações adequadas, oportunas e fundamentais no campo gerencial e administrativo quando esclarece que

> "[u]ma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores" (ATTIE, 2009, p. 119).

Dessa forma, um sistema de controle interno traduz uma estrutura organizada de elementos e funções que devem ser capazes de prevenir irregularidades e, no caso de elas ocorrerem, que sejam identificadas para que sejam aplicadas as devidas correções. Ainda assim, por melhor que seja o sistema de controles internos, sempre haverá o risco de falhas decorrentes da ação humana ou de eventos inesperados, como é o caso da pandemia de Covid-19. Em qualquer hipótese, todos os tipos de organizações, sejam públicas ou privadas, requerem a implementação de controles internos, como demonstra a seção seguinte.

2.2 Implementação de sistema de controle interno

Conforme está evidenciado na seção anterior, o sistema de controle interno é uma associação de políticas, métodos, sistemas operacionais e de informação, mantidos pelas entidades e deve ser definido por determinação dos proprietários, controladores ou administradores (ATTIE, 2009).

A inserção de um sistema de controle interno, além de possibilitar maior segurança, credibilidade e integridade aos informes contábeis e administrativos, diminui **riscos**, como erros involuntários ou fraudes nas operações realizadas rotineiramente (ATTIE, 2011).

Para Crepaldi (2011, p.385), é possível atestar a relevância do controle interno "a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas".

Crepaldi (2016, p. 504) propõe a seguinte classificação para os controles internos:

> "a) Operacional - relacionado às ações que propiciam o alcance dos objetivos da entidade;b) Contábil - relacionado à veracidade e à fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis;c) Normativo - relacionado à observância da regulamentação pertinente." (CREPALDI, 2016, p. 504).

Na percepção de Crepaldi (2016), elaborar e desenvolver um sistema de controle interno eficiente pode ser trabalhoso e difícil; operar esse sistema com eficiência no dia a dia

pode ser desafiador. O autor ressalta a sensibilidade e vulnerabilidade dos sistemas de controles internos às mudanças que ocorrem no ambiente organizacional e que afetam os controles. Novos modelos corporativos que mudam a todo o momento, mais requisitos normativos, maior uso e dependência de tecnologias, as globalizações, entre outras questões, exigem que qualquer sistema de controle interno seja ágil o bastante para se adequar às mudanças nos ambientes corporativos, regulatórios e operacionais**.**

Outro aspecto que pode levar-se em consideração é que o controle interno deve assegurar que os funcionários cumpram suas obrigações em conformidade com as normas exigidas pela entidade, de forma que estes possam agir com autonomia para buscar melhores resultados e, além disso, o controle interno deve garantir que possíveis fraudes realizadas por funcionários, eventualmente ou ocasionalmente sejam reprimidas e não causem dispêndios ao patrimônio da organização, A relevância do controle interno fica clara a partir do momento em que se torna impossível imaginar uma empresa que não se utilize de controles que possam assegurar a continuidade do fluxo de operações e informações proposto conforme ressalta Attie (1992).

Segundo Soares *et al.* (2017), as instituições e organizações precisam de estratégias direcionadas ao seu controle interno, tendo o entendimento de que quanto melhor a forma, melhor será seu desempenho, com alta produtividade e baixo índice de erros e possíveis fraudes. Trazendo isso para o contexto externo, essa evolução contínua do controle, acompanhando as mudanças de cenário, proporciona uma gestão mais eficaz e eficiente dos negócios e consequentemente uma melhor credibilidade no mercado.

Uma análise corretiva deve ser feita tanto antes (caso não haja controle interno) quanto depois da implantação de um sistema de controle.

Para a execução dessa avaliação, Almeida (2010, p. 42) recomenda os seguintes passos: “a) Levantamento do sistema de controle interno; b) Verificar se o sistema levantado é o que está sendo seguido na prática; e c) Avaliar a possibilidade de o sistema revelar de imediato, erros e irregularidades”.

Entretanto, a revisão dos riscos é a causa da constante manutenção do sistema de controles internos. O alvo dos procedimentos de controle deve ser avaliar, identificar e conter os riscos, a fim de que eles sejam minimizados substancialmente, conforme se mostra a seguir**.**

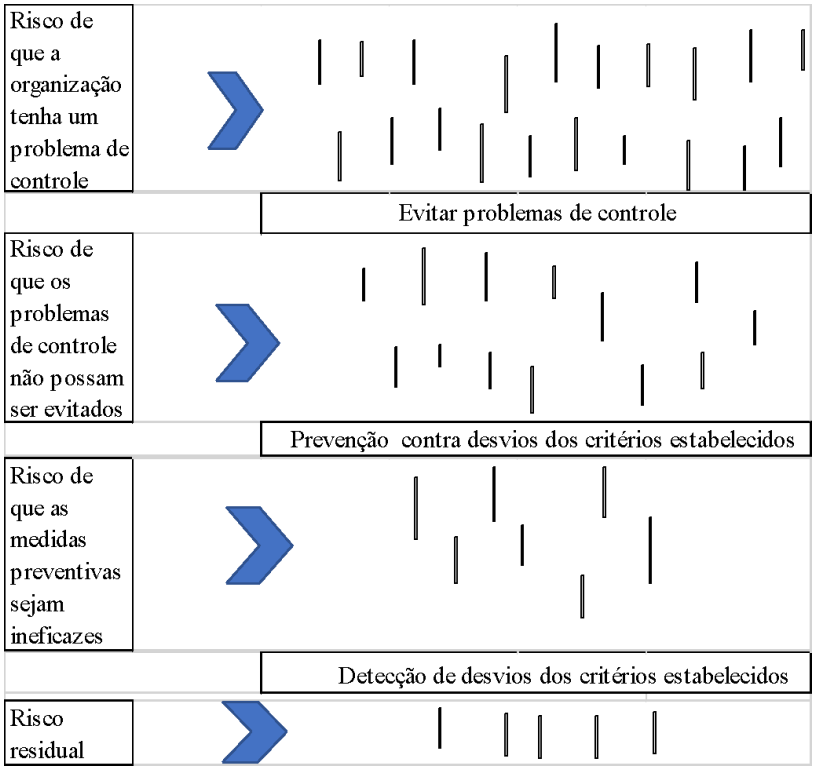
2.3 Avaliação de riscos

Segundo Vaassen, Meuwissen e Schelleman (2013), a avaliação visa à implantação de medidas que façam com que o risco residual seja reduzido a nível aceitável.

Knechel *et al* (2006) definem risco residual como aquele cujos problemas de controle não possam ser evitados e que tanto medidas de controle preventivas como de detecção não sejam tomadas, ou sejam ineficazes.

O quadro 1, a seguir, mostra os estágios a serem seguidos para a devida avaliação do risco, na percepção de Vaassen, Meuwisse e Schelleman (2013).

Quadro 1- Estágios a seguir para avaliação de risco:



Fonte: Adaptada de Vaassen, Meuwisse e Schelleman (2013, p.34)

De acordo com os autores, no primeiro estágio, a organização deve examinar se os problemas de controle podem ser evitados. Caso não possam, duas alternativas são possíveis: implementar medidas de controle interno ou não fazer nada (ou seja, conviver com os problemas de controle). O risco é inerente à atividade empresarial, contudo, se o gestor decidir programar medidas de controle interno, normalmente se decidirá por uma combinação de medidas de controle preventivas e de detecção (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013).

Almeida (2010, p.52) discorre da seguinte maneira sobre a avaliação de risco em uma entidade:

> "Não é viável trabalhar todos os riscos, por isso, a avaliação auxilia no gerenciamento dos riscos formando uma base de quais riscos são relevantes para a instituição, conforme sua natureza, ambiente e complexidade. O processo de avaliação de riscos

> consiste em: identificar os riscos; estimar sua significância; avaliar a sua probabilidade; decidir as ações a serem tomadas; e administrar os riscos e os resultados" (ALMEIDA, 2010, p. 52).

O autor dá ênfase à avaliação de risco como processo facilitador para a identificação e a análise de riscos-chave e para que o alcance de objetivos relacionados à economicidade, eficiência e efetividade sejam reais, formando assim uma base segura para desenvolver as operações da entidade.

A próxima seção aborda o sistema de controles internos como ferramenta importante para o combate a erros e fraudes.

2.4 Os Controles Internos x Fraudes e Erros

De acordo com Almeida (2007), há algumas formas de analisar a segurança do controle interno, para tal é imprescindível compreender os seguintes pontos: i) ter conhecimento dos erros ou das irregularidades que possam vir a acontecer; ii) verificar se o sistema detecta em tempo hábil, caso haja erros ou irregularidades; iii) analisar as limitações do sistema de controle interno ou a falta do mesmo, com a finalidade de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria; e iv) emitir relatório com análises e críticas construtivas para aprimoramento do sistema de controle interno da entidade.

O Conselho Federal de Contabilidade (2008 p. 59), considera fraude o "ato intencional de omissão ou manipulação de transação, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis". A fraude, na percepção de Ribeiro (2018), tem dois declives: as distorções decorrentes de informações contábeis fraudulentas e as distorções decorrentes da apropriação indébita de ativos.

As fraudes, na visão de Attie (2011), podem ser tipificadas em três modalidades: a) Não cobertas: aquelas consideradas de fácil manipulação pelo autor do ato fraudulento; b) Encobertas temporariamente: aquelas nas quais o autor não afeta os registros, mas faz desvios, retiradas de pagamentos futuros, dentre outros; e c) Encobertas permanentemente, quando o autor altera os registros, forjando somas erradas e omitindo valores reais, por exemplo.

Segundo Gramling, Rittenberg e Jhonstonea (2012), a fraude também envolve o desfalque, que é a corrupção sobre influência, pela qual o autor se beneficia da sua influência interna para realizar transações para produzir benefício para si próprio.

Conforme Nogueira (2018), o controle interno funciona para detectar todas as ações ocorridas pelos funcionários, contudo, um controle interno em si não é o suficiente para a

ausência de fraudes e erros, visto que ainda é existente um despreparo da parte dos funcionários para a execução de suas atividades.

De acordo com as normas de auditoria independente das demonstrações contábeis, NBC T 11, item 11.1.4.1 (2003): “Erro é o ato não intencional resultante de omissão, desatenção ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis”. Ou seja, erro é uma ação não intencional, em geral é perceptível que o mesmo acontece por falta de preparo ou por falta de habilidade técnica do responsável pelo controle.

Segundo Nogueira (2018), à proporção que a empresa controla as informações, se possuírem código de ética e providenciarem um treinamento adequado capacitando seus funcionários, através de técnicas, normas e condutas, o índice de erros e fraudes ou situações dessa natureza serão instantaneamente reduzidos.

Franco e Marra (2001, p. 215) afirmam que: “muitos erros e fraudes são dissimulados na escrituração, enquanto outras irregularidades praticadas contra o patrimônio não são contabilizadas, somente podendo ser averiguadas por ocasião de conferência física dos valores patrimoniais”.

Há muitos processos em diferentes organizações, alguns deles ocorrem na maior parte das organizações e que tem características importantes que podem estar relacionadas aos riscos e ao controle interno nos processos organizacionais (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013).

As próximas seções apresentam uma visão geral de controles vinculados a processos específicos das organizações, a saber: (i) Controle Interno no ciclo de gastos das organizações; (ii) Controle interno do processo de compras; e (iii) Controle interno do processo de Contas a Pagar.

2.5 Controle Interno no ciclo de gastos das organizações

O ciclo de gastos no âmbito de uma organização envolve as aquisições e os pagamentos de produtos e serviços. As atividades essenciais do ciclo de gastos são: compra de produtos e serviços, geração de contas a pagar e transações de pagamentos (BOYNTON; JOHNSON; KELL, 2002).

Segundo Lustosa, Almeida e Silva (2018), existem diversos riscos com os quais o ciclo de gastos está vulnerável, dentre eles pode-se destacar a possibilidade de os empregados realizarem pagamentos sem autorização. Fornecedores, por sua vez, também podem realizar subornos aos funcionários com o objetivo de serem favorecidos por meio das compras.

À vista disso, Boynton, Johnson e Kell (2002) ressaltam a relevância do componente integridade e valores éticos em todos os ciclos, mas principalmente no ciclo de gastos. Desse modo, para obter controle, o ciclo de gastos deve ter suas atividades acompanhadas por documentos e registros, objetivando minimizar o risco de irregularidades.

De maneira ampla, a fase de compras constitui-se dos seguintes processos: identificação da necessidade de compra, emissão da requisição de compra, elaboração da lista de fornecimento, seleção do fornecedor, emissão do pedido de compra e a execução do *follow-up* do recebimento da mercadoria (PELEIAS, 2003).

2.5.1 Controle interno do processo de compras

As práticas costumeiras de compras são de máxima relevância para as organizações, sejam elas indústrias, comércios, prestadoras de serviços ou entidades sem fins lucrativos. Tais práticas englobam o conjunto de tarefas que geram informações à contabilidade e às ações de outros departamentos (Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo/CRCSP, 1998). Essa área necessita de orientações relacionadas a fornecedores, em relação a produzir ou comprar, informações sobre desenvolvimento tecnológico, alternativas de distribuição, evolução dos preços de bens e serviços, e níveis dos estoques que são práticas relacionadas ao controle interno (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013).

Os controles da área de compras podem estar conectados à aquisição de matérias-primas, mercadorias, suprimentos, investimentos e serviços, e tem como principal tarefa comprar da melhor maneira possível (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013).

Segundo Pereira e Do Prado (2019) a área de compras, geralmente, se dá pela seguinte sequência de processos: Requisição de compras; Ordem de compra; Recebimento físico; Recebimento fiscal; e Estoque.

O processo se inicia com a requisição de compras, que pode ser originada pela produção ou por qualquer outro setor da empresa, e em uma organização produtiva, as compras devem ser alinhadas com a produção planejada (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013).

Nessa etapa, é essencial estabelecer critérios para a aprovação da requisição, de forma a assegurar que todas as compras requisitadas se destinem aos fins adequados, para assim evitar compras em excesso ou até mesmo desnecessárias. As compras de aquisições de bens de imobilizado devem ser autorizadas por um nível hierárquico mais alto, ou também, compras que forem acima de um determinado valor serem aprovadas pela diretoria; itens adquiridos com menor frequência, como apólices de seguro ou contratos de serviços de longo prazo, devem ser

aprovados por departamentos específicos; suprimentos e serviços com valor inferior ao determinado devem ser aprovados por supervisores ou encarregados. (PEREIRA; DO PRADO, 2019). Já as compras de matérias-primas e insumos devem ser requisitadas automaticamente, sempre que os estoques baixarem a uma quantidade mínima. (CRCSP, 1998).

O procedimento acima referido chama-se ponto de reposição. Ele especifica em qual nível os estoques devem ser pedidos e, assim, determina quando comprar. Esses pontos devem ser definidos de acordo com o tempo que se leva para a entrega da nova compra. A quantidade da requisição é pautada no consumo médio do material, tempo médio da entrega pelo fornecedor, preços de compra, custo da compra e na manutenção desse estoque (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013).

Depois que o departamento de compras recebe a requisição, dá-se início a ordem de compra, e as requisições serão processadas conforme o que se segue: a) Verificação de quais fornecedores podem entregar os bens solicitados; b) Exame das condições comerciais como preço, prazo de pagamento e de entrega; c) Seleção do fornecedor com base no melhor custo-benefício para a organização; e d) Preparação da ordem de compra e envio ao fornecedor (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013).

A próxima etapa é o recebimento. Recebimento representa o elo fundamental e de grande importância para o controle interno. O recebimento deverá confirmar se o fornecedor entregou nas condições acertadas pelo departamento de compras (PEREIRA; PRADO, 2019).

No momento do recebimento, o responsável deverá verificar: i) se a validade dos bens recebidos são os mesmos que foram requisitados; ii) a inteireza da execução da ordem pelo fornecedor, isto é, deve-se verificar se todos os bens requisitados foram recebidos; e iii) a precisão do tempo de entrega em relação às condições de entrega combinadas através da identificação se a entrega foi feita dentro do prazo acordado. (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013).

O departamento de recepção deve ser independente do departamento de compras, do almoxarifado, da expedição e da contabilidade. É uma etapa importante para as organizações, pois é o ponto onde se reconhece e se registra a dívida decorrente da compra (CRCSP, 1998).

A etapa seguinte é o recebimento fiscal, que é o recebimento das faturas do fornecedor e sua respectiva validação, esta é uma função de verificação. Para que isto seja feito de maneira adequada, o departamento de contas a pagar precisa das informações abaixo: a

ordem de compra, e às vezes, a cotação; o relatório do recebimento; e a fatura. (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013). De acordo com os autores,

> O controle interno se faz necessário para o departamento de compras, pelo risco das ofertas entre fornecedores e compradores, através de bônus, gratificações, presentes ou propinas, isso pode influenciar o comprador a comprar do fornecedor que lhe ofereça a melhor vantagem pessoal, comprometendo assim a aquisição do fornecedor que possui melhor preço-qualidade, portanto há risco de ações fraudulentas e deve ser levado em conta. (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013, p.155).

Conforme Vaassen, Meuwisse e Schelleman (2013, p.157), algumas medidas para reduzir esse risco são:

> "seleção adequada de comprador; recompensa para o comprador que atinge a meta de compras em relação a preço-qualidade estipulada pela organização; definição de um código de conduta que proíba esses profissionais de aceitar presentes; uso de diretrizes para procedimento de cotações de preços; comparação detalhada dos preços de compras com os do mercado; comparação dos preços médios entre os compradores, quando o mesmo produto é comprado por funcionários diferentes" (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013, p.157).

A Tabela 1, a seguir, mostra os possíveis riscos, as exposições relacionadas e os controles que podem ser aplicáveis no processo de compras, e representa os riscos mais importantes.

Tabela 1- Riscos, exposições e controles internos no processo de compras

Risco	Exposição	Controles internos
Influência dos fornecedores em relação aos agentes de compras por meio de propinas, comissões secretas ou outras formas de indução	Custo mais alto de bens a serem comprados em relação à qualidade dos bens ou serviços	Seleção adequada e recompensa aos agentes de compras Código de conduta proibindo aceitar presentes de fornecedores Uso de procedimento licitatório Exame analítico dos preços de compras
Comprar quantidade excessiva	Custos de estoques muito altos	Não autorizar as compras pelo departamento de Compras, mas pelo solicitante Registro de inventáriopermanentes e adequados
Comprar bens a preços inflacionados	Custos de compras muito altos	Comparação de preço de compra com lista de preços antes de fazer a compra Recompensa a agentes de compras com base em resultado das compras
Comprar bens de qualidade inferior	Clientes insatisfeitos ou atrasos na produção	Comprar de fornecedorespreviamente selecionados Avaliação preriódica de preços e qualidade dos fornecedores
Pagar por bens que não foram recebidos	Perda de dinheiro	Conciliação das faturas com os bens recebidos pelo controller ou chefe do departamento contábil

Fonte: Vaassen, Meuwisse e Schelleman (2013, p.158)

Vaassen, Meuwisse e Schelleman (2013) determinam que, de modo geral, o risco mais importante no processo de compras é a influência indevida sobre seus agentes, através de presentes ou propinas. Isso resulta ou em custos desnecessários ou que o colaborador apenas cote preços de fornecedores conhecidos, ou até mesmo os mais caros, a fim de facilitar a operação com o fornecedor que lhe ofereçe o melhor benefício pessoal.

A próxima seção aborda os controles internos relacionados ao processo de Contas a Pagar.

2.5.2 Controle interno do processo de Contas a Pagar

O departamento de contas a pagar é responsável por salvaguardar e monitorar as contas a pagar individuais, mantendo o controle das faturas aprovadas e dos pagamentos relacionados por credor individual. Esse departamento tem, assim, uma função de custódia e suas principais atividades são documentar as faturas de fornecedores e os pagamentos (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013).

Conforme o SEBRAE (2018), o controle das contas a pagar deve ser tarefa rotineira da empresa, pois são todos compromissos assumidos pela organização. São mostradas, a seguir, algumas considerações importantes vinculadas aos controles internos de contas a pagar: (i) identificar todas as obrigações a pagar; (ii) priorizar os pagamentos, na hipótese de dificuldade financeira; (iii) verificar as obrigações contratadas e não pagas; (iv) não permitir a perda de prazo, de forma a conseguir descontos; (v) não permitir a perda de prazo, de forma que implique no pagamento de multa e juros; (vi) fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa; e (vii) realizar conciliação com os saldos contábeis.

A ABRASEL (2020) aponta ainda um alto nível de endividamento nas empresas. Cerca de 62,0% buscaram empréstimos para sobreviver durante a crise do coronavírus e outros 18% tentaram, mas receberam negativa dos bancos. Cerca de 30% estimam levar pelo menos dois anos para trazer as dívidas a um patamar normal ou aceitável.

A seção a seguir aborda alguns impactos relacionados à Covid-19 e ao comércio varejista.

2.6 Reflexos da Pandemia da COVID-19 no comércio varejista

O varejo tem ligação direta com a política econômica do governo. Trata-se de setor extremamente sensível às oscilações do mercado. As vendas, geralmente, respondem de forma rápida às alterações na conjuntura macroeconômica e no poder aquisitivo dos consumidores. Além desses fatores, a globalização da economia e o processo de privatização fazem com que as empresas necessitem se adequar à realidade econômica (DONATO, 2012).

O empresário Flávio Rocha, diretor-presidente da Riachuelo e do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo, afirma que o varejo é o maior empregador privado do Brasil. Segundo ele, de cada quatro empregos, um é criado pelo varejo (VIEIRA; BOREL, 2021).

Dados do IBGE (2020) refletem o crescimento do comércio varejista que, em uma década, cresceu o percentual de 19,7%.

No entanto, em 2020, com origem na China, chegou ao Brasil a pandemia ocasionada pelo novo coronavírus que levou o mercado brasileiro a um desafio sem precedentes. Além disso, no relatório Covid-19 no Brasil, impactos e respostas de políticas públicas, elaborado pelo Banco Mundial informou-se que o país estava em fase de recuperação da recessão econômica de 2015/16, quando a pandemia causou dois novos contratempos: o internacional que envolvia a demanda e preços externos e um interno devido ao isolamento social que influenciou na oferta e na demanda e as restrições impostas à comercialização para conter o contágio (BANCO MUNDIAL, 2020).

Com a crise que se estendeu por todo o território brasileiro no cenário atual de pandemia, o comércio está entre os mais afetados, nas maiores partes dos Estados o comércio varejista ficou por meses fechado. O varejo brasileiro abriga 1,3 milhão de empresas que empregam, em tempos normais, 8,5 milhões de trabalhadores. Segundo pesquisa realizada pelo Jornal Estadão, com a crise, espera-se que 47 mil empresas deixem de existir, causando desemprego de 444 mil pessoas (SARAIVA, 2020).

Os controles internos são de alta relevância no comércio, em geral, mas no comércio varejista assumem importância vital diante dos riscos que esse ramo de negócios enfrenta, por falta, na maioria das vezes, do estabelecimento de responsabilidades dos atores envolvidos, da falta de segregação de funções (muitas vezes existem várias funções ao encargo de uma única pessoa), da falta de integração de sistemas de estoques e vendas (o caixa pode às vezes cobrar a mercadoria do cliente e não passar pela máquina registradora, ou seja, nem tudo que é vendido é adequadamente faturado e Notas Fiscais Eletrônicas (NF-e) são lançadas bem posteriormente à data de recebimento. Há, também, a necessidade da realização de levantamentos manuais no estoque para saber as quantidades do que tem e o que é necessário comprar. Também se faz necessária a utilização de relatórios de acompanhamento de compras, vendas e pagamentos com integração com os livros contábeis, que possam fornecer os produtos que precisam ser comprados, os produtos que já foram adquiridos e a data esperada para receber a mercadoria, quanto foi vendido, quanto foi pago por determinado cliente. O ideal é que a empresa invista em um sistema que integre entradas e saídas de mercadorias, custo médio do produto, relatório de compra e vendas, dentre outros e capacite os empregados para a função de abastecer o sistema (OLIVEIRA, 2015).

A seção a seguir aborda os estudos empíricos anteriores relacionados aos efeitos da pandemia de Covid-19 em diversos segmentos do mercado como exemplo os efeitos da pandemia de Covid-19 no desempenho das empresas listadas no mercado de capitais brasileiro e o impacto da pandemia de Covid-19 nos indicadores de desempenho das instituições financeiras privadas brasileiras.

2.7 Estudos empíricos anteriores

Até o momento, verificaram-se poucos estudos para identificar o impacto da pandemia de Covid-19 em controles internos. Foram encontrados dois estudos que se assemelham a este. O primeiro deles, de Medeiros e Costa (2021), é uma pesquisa sobre os efeitos da pandemia da Covid-19 no desempenho das empresas listadas no mercado de capitais brasileiro; e o segundo, de Estite e Santos (2021), aborda o impacto da pandemia nos indicadores de desempenho de instituições financeiras privadas brasileiras.

Medeiros e Costa (2021) buscaram analisar como a pandemia da Covid-19 afetou o desempenho das empresas listadas no mercado de capitais brasileiro no biênio 2019-2020. Estite e Santos (2021) procuraram analisar o impacto da pandemia Covid-19 nos indicadores de desempenho (receitas financeiras, operacional, rentabilidade e lucratividade) das instituições financeiras brasileiras privadas no período de 2019 a 2020.

Em Medeiros e Costa (2021), foi verificado que a média do Giro do Ativo, da Margem Líquida e do ROA das empresas da amostra foram menores em 2020 no ano de pandemia da Covid-19 do que as médias do ano pré-pandemia (2019). Ao analisarem a variação por setor econômico, constataram que as empresas do segmento Saúde apresentaram variação negativa nos indicadores de desempenho Giro do Ativo, ROA e ROE no ano 2020, na comparação com o ano 2019. Todavia, a partir dos resultados do Teste t de Student, não se observaram diferenças estatisticamente significantes no desempenho médio das empresas no ano 2020, quando comparado com o desempenho do ano de 2019.

Entretanto, em relação ao impacto da pandemia da Covid-19 nos indicadores de desempenho das instituições financeiras privadas brasileiras, a amostra contou com 10 instituições classificadas no segmento Bancos do Setor Financeiro. Foi aplicada estatística descritiva, utilizando como ferramentas o teste t-pareado, o teste de Kolmogorov-Smirnov e o teste de Levine. Os resultados estatísticos demonstraram que quase todos os indicadores de

desempenho foram negativos, confirmando o impacto da pandemia da Covid-19 nos indicadores de desempenho das instituições financeiras. Os fatores que mais contribuíram para esse impacto foram o aumento das despesas não decorrentes de juros, as maiores despesas com pessoal, a influência da variação cambial nas despesas, do aumento do custo do crédito e da provisão para créditos de liquidação duvidosa.

Nesse contexto, esta monografia procura analisar os efeitos da pandemia sob uma nova perspectiva, ao estudar seus reflexos nos controles adotados nas empresas, utilizando, na pesquisa, os elementos metodológicos expostos no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo surgiu com a finalidade de analisar a estrutura atual dos controles internos de lojas situadas no Centro Fashion Fortaleza e as possíveis mudanças ocorridas nesses controles como consequência da pandemia da Covid-19. Para alcançar os objetivos específicos levantados nesta pesquisa, foram usadas, como fundamentação teórica, bases bibliográficas de diferentes autores, além da legislação pertinente ao tema. Ao instrumental metodológico do trabalho se adiciona a realização de visitas à entidade em estudo, quando foram realizadas entrevistas e aplicados questionários aos lojistas.

3.1 Tipologia da Pesquisa

Quanto aos objetivos, a pesquisa em análise é descritiva. A pesquisa descritiva é aquela que tem como finalidade principal o detalhamento das características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos classificados com esse título e uma das características mais relevantes desse tipo de pesquisa é a utilização de métodos convencionados de coleta de dados (GIL, 2002). Tal classificação adequa-se ao presente estudo, tendo em vista que se busca descrever os controles internos e os principais processos organizacionais existentes nas lojas do Centro Fashion nos cenários antes e durante a pandemia da Covid -19.

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa elaborada evidencia-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa, conforme Hugo Rocha (2017), é uma metodologia de cunho exploratório, ou seja, busca compreender o comportamento de determinada população, analisando suas especificidades, experiências individuais, entre outros tópicos. Por meio do presente estudo, são examinados e comparados os controles específicos dos principais processos das lojas do Centro Fashion Fortaleza, ou seja, quais eram os controles antes e como estão sendo durante a pandemia da Covid-19.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa caracteriza-se como levantamento ou *survey.* Segundo Beuren *apud* Gil (1999), as pesquisas de levantamento se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Dessa forma, este trabalho monográfico caracteriza-se também como levantamento ou s*urvey,* posto que se utiliza de dados e informações obtidos mediante visitas *in loco* ao Centro *Fashion* Fortaleza e aplicação de questionários como instrumento de coleta de dados. No presente estudo utilizaram-se técnicas de análise de dados através dos testes de probabilidade.

3.2 Ambiente da Pesquisa

A priori, a pesquisa se concentra em trabalhos acadêmicos e livros que abordam o tema Controles Internos como meio para fundamentar teoricamente a monografia.

Posteriormente, dá-se a coleta de dados por meio de visitas presenciais ao Centro Fashion Fortaleza e realização de contatos pessoais e aplicação de questionários, junto a lojistas com negócios naquele empreendimento.

O questionário teve o objetivo central de coletar dados acerca da natureza dos negócios realizados pelos lojistas do Centro *Fashion* Fortaleza e sobre os controles internos vinculados às atividades operacionais e financeiras dos mencionados empreendedores.

O modelo do questionário aplicado neste trabalho constitui o APÊNDICE “A” desta monografia.

3.2.1 Público-alvo

O público-alvo desta monografia caracteriza-se por serem os próprios lojistas presentes no interior da empresa, os quais foram abordados nos estabelecimentos de forma presencial e solicitados a responderem à pesquisa acadêmica. Observa-se que todos os respondentes do questionário têm amplo potencial para fornecerem informações relevantes e corretas sobre as empresas investigadas, tendo em vista que a maioria estava presente nelas antes mesmo do início da pandemia da Covid-19.

3.2.2 Aspectos sobre controle interno das empresas

Foram analisados os aspectos relacionados aos controles internos associados ao planejamento das empresas situadas no Centro *Fashion* Fortaleza, bem como a estrutura dos controles internos operacionais sendo estes o controle de estoques,o controle de contas a pagar, o controle de fluxo de caixa, o controle de contas a receber e o controle de vendas.

Vaassen, Meuwisse e Schelleman (2013) levam em consideração que a abordagem baseada nos processos organizacionais no ciclo de valor ocorre dentro da maior parte das organizações e tem características importantes da perspectiva do controle interno.

A análise foi feita através do questionamento sobre as possíveis mudanças que tiveram de ser implementadas nos controles internos pelos lojistas do Centro Fashion Fortaleza como consequência da pandemia da Covid-19.

3.3 Coleta e Tratamento de dados

A coleta de dados é a "etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos" (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.165).

Assim, no presente trabalho foi utilizado, como instrumento de coleta de dados, o questionário, o qual foi aplicado pela própria autora desta monografia, de forma presencial, nos dias 29 e 30 de março de 2022. A pesquisa contou com a participação de 45 lojistas do Centro Fashion Fortaleza que se propuseram a responder o questionário acadêmico, respondendo o questionário de maneira tranquila e acolhedora.

Os dados obtidos por intermédio dos questionários foram tabulados por meio do *software* Excel e o fruto da tabulação será apresentado na forma de gráficos e listagens.

Beuren (2008) afirma que o processo de elaboração dos questionários é um tanto quanto longo e complexo, demandando cautela na seleção e formulação das questões. As perguntas devem ser concretas, claras e indispensáveis, ter linguagem compreensível ao entendimento da média da população estudada, conter apenas perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa, possibilitar uma única ideia de cada vez e evitar questionamentos que, de antemão, se sabe que não serão respondidos fidedignamente.

A seguir, será abordada a análise dos resultados obtidos depois da adoção dos procedimentos metodológicos nesta monografia**.**

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se, neste quarto capítulo do trabalho monográfico, a análise dos dados obtidos depois da adoção dos procedimentos metodológicos planejados, os quais foram abordados no capítulo anterior desta monografia.

Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo, visando obter conhecimento acerca dos impactos da pandemia de Covid-19 nos negócios e nos controles internos dos lojistas do Centro *Fashion* Fortaleza.

4.1 O Centro *Fashion* Fortaleza

O objeto de estudo desta monografia centra-se nos controles internos aplicados nas lojas do Centro *Fashion* Fortaleza, que é um dos empreendimentos do conglomerado de empresas do grupo Marquise.

Marquise é um grupo empresarial e conglomerado de mídia brasileiro, com sede em Fortaleza, com presença em 17 estados do Brasil. Está no mercado há 47 anos e atua em variados segmentos econômicos, tais como infraestrutura, serviços ambientais, construção e incorporação, hotelaria, gestão de shopping center, comunicação e moda popular (GRUPO MARQUISE, 2022).

Ressalte-se, por oportuno, que os controles internos estudados nesta monografia não são os do âmbito do Grupo Marquise ou de suas empresas, mas tão somente os aplicados nas lojas presentes no Centro *Fashion* Fortaleza, os quais são abordados a seguir.

O Centro *Fashion* Fortaleza reúne um amplo conjunto de lojas situado na Avenida Filomeno Gomes, 430, no bairro Jacarecanga, em Fortaleza. Inaugurado em 26 de abril de 2017, conta com capacidade para 8.400 boxes e 401 lojas voltadas ao comércio de confecções no varejo e atacado, mas especialmente no atacado, além de ampla praça de alimentação e hospedagem para guias, motoristas e sacoleiros. O complexo empresarial dispõe de estacionamento para carros, motos e 130 vagas exclusivas para ônibus. Além disso, também conta com auditório, posto ambulatorial, agência bancária, escritório virtual, farmácia e salão de beleza (CENTRO FASHION FORTALEZA, 2022).

Para fins de efetivação da pesquisa, foram realizadas, durante o mês de março de 2022, visitas *in loco* às lojas do empreendimento, quando foram aplicados questionários

estruturados para coleta de dados e informações sobre os negócios e sobre os controles internos em uso.

Os resultados dessas práticas metodológicas são expostos a seguir.

4.2. Apresentação dos resultados da pesquisa

A apresentação dos resultados inicia-se com a análise do perfil daqueles que responderam à pesquisa.

4.2.1 Perfil dos respondentes

Tabuladas as respostas obtidas mediante as visitas efetivadas e pela aplicação do questionário, passa-se a mostrar o perfil dos que responderam as questões estruturadas, mediante os resultados tabulados relativos a gênero, tempo de conhecimento da empresa e tipo de relacionamento do respondente com a organização investigada.

O gráfico 1, a seguir, mostra a distribuição, por gênero, das pessoas consultadas, a partir do resultado da tabulação dos dados obtidos

Gráfico 1- Gênero dos respondentes

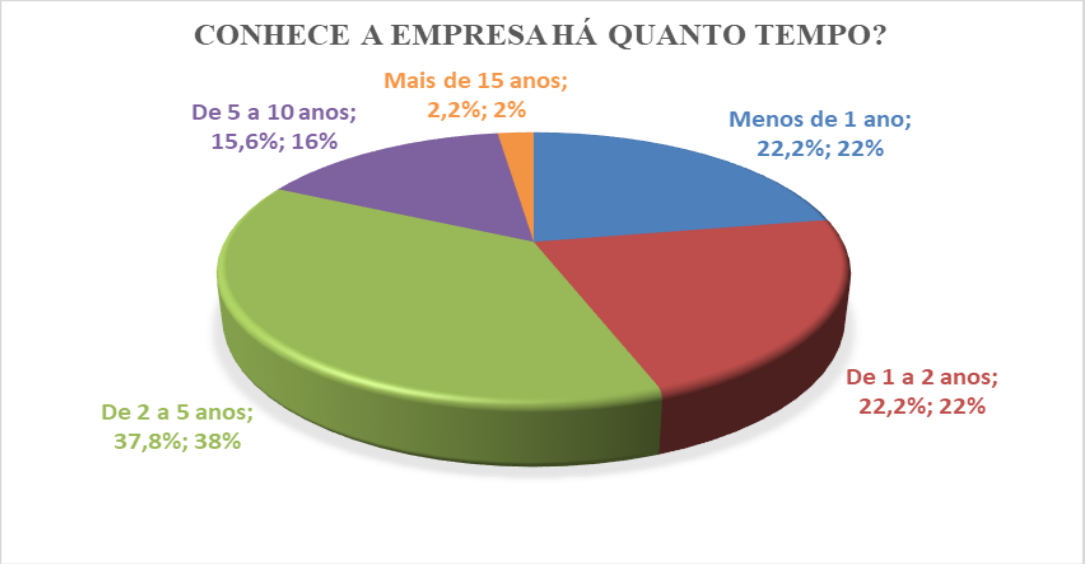
Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Observa-se, pelo gráfico 1, acima, que na maioria dos que responderam à pesquisa (95,6%) é formada de pessoas do gênero feminino.

Ademais, conforme se mostra nas próximas seções, as pessoas que responderam ao questionário, em geral, mantêm vínculos estreitos com as próprias lojas que comercializam os produtos da indústria de confecções.

Com o intuito de avaliar a qualidade das respostas, se procurou saber a magnitude do tempo de conhecimento da empresa que a pessoa detinha ao responder o questionário. O resultado da tabulação das respostas se encontra demonstrado no gráfico 2, a seguir**.**

Gráfico 2- Tempo de conhecimento da empresa



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Percebe-se, pelo gráfico 2, acima, que os respondentes do questionário têm amplo potencial para fornecerem informações relevantes e corretas sobre as empresas aqui investigadas, posto que, a maioria (quase 78,0%) conhece, há pelo menos 1 (um) ano, a empresa sobre a qual reporta dados e informações na presente pesquisa.

Destaque-se, por oportuno, o elevado percentual de pessoas (55,6%) que afirmam conhecer há mais de 2 (dois) anos a empresa sobre a qual responderam a pesquisa. Assim, a análise se torna ainda mais significativa por contar, como fonte qualificada dos dados levantados, indivíduos que acompanharam a empresa nos cenários antes e durante a pandemia da Covid-19.

Entende-se que as conclusões do presente estudo ganham respaldo importante em função do potencial de qualidade das respostas oferecidas ao questionário por pessoas com amplo conhecimento das entidades analisadas.

Considera-se importante, para a análise dos resultados, também se obter conhecimento quanto ao vínculo, com a empresa, da pessoa que fornece os dados e informações para o questionário.

Completam-se as informações sobre o perfil dos respondentes da pesquisa com o gráfico 3, o qual demonstra o tipo de relação deles com a empresa.

Gráfico 3-Relacionamento respondente-empresa investigada

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Constata-se, pelo gráfico 3, acima, que praticamente todos (93,3%) os questionários da amostra foram respondidos por empregados das empresas, mas é importante ressaltar o percentual de 6,7% dos casos nos quais os próprios donos dos empreendimentos colaboraram respondendo às questões da pesquisa.

4.2.2 Perfil das empresas pesquisadas

Para se traçar o perfil das empresas, solicitou-se aos que responderam ao questionário informações quanto às características do negócio e do modelo empresarial vigente. Depois de tabuladas as respostas obtidas, passa-se a analisar os resultados.

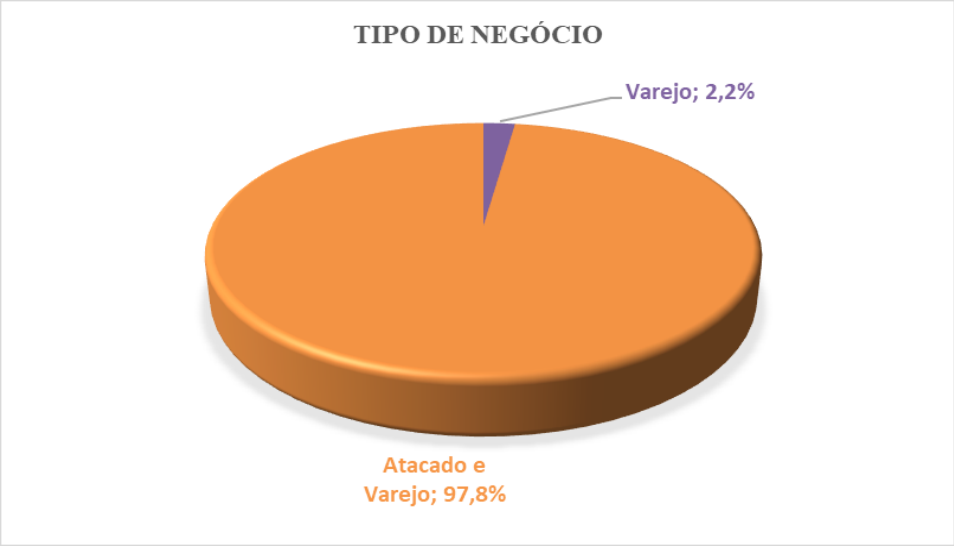
Para obtenção de conhecimentos quanto ao tipo de negócio praticado nas empresas, foi necessário pesquisar as modalidades de comercialização de seus produtos.

No Ceará, o comércio de confecções materializa-se de 2 (duas) formas, não necessariamente mutuamente exclusivas: atacado e varejo. Os tipos de vendas e de públicos compradores possuem características próprias. No atacado, os produtos são fornecidos

geralmente para revenda, sempre em grandes quantidades. Por sua vez, no varejo as vendas se dão em quantidades menores e diretamente ao público-alvo.

Assim, foi solicitada, no questionário, a classificação do negócio da empresa pesquisada, cujos resultados são apresentados no Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4 - Tipo de negócio



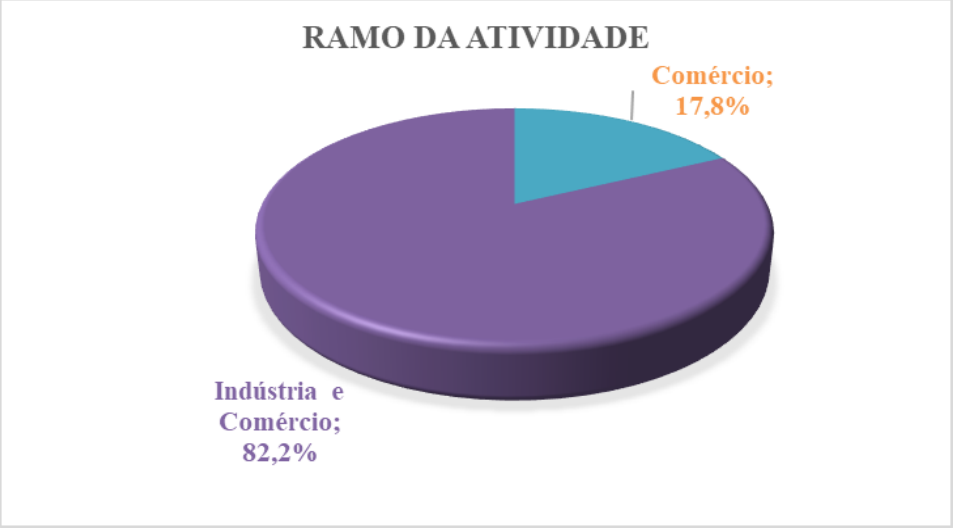
Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

Constata-se, observando-se o Gráfico 4, acima, que a maior parte das empresas consultadas (97,8%), ao comercializar seus produtos, o faz na modalidade mista: atacado e varejo. Nenhuma empresa, no entanto, trabalha de forma exclusiva no atacado, isto é, vendendo apenas em grande quantidade.

Vale a pena destacar que nenhuma empresa atuava apenas no atacado. Tendo em vista que, apesar das vendas ocorridas a outros lojistas, o Centro *Fashion* também é bastante frequentado por pessoas físicas. Dessa forma, trabalhar apenas no atacado poderia ser desvantajoso para o empreendimento, tendo em vista que poderia ser fator limitador para a concretização de vendas no referido espaço. Tal desvantagem pode ser, então, apontada como possível causa para os resultados obtidos na pesquisa.

Solicitou-se, também, informação acerca do ramo de atividade em que a empresa se enquadrava, para melhor conhecimento do seu perfil. Os resultados obtidos estão, portanto, apresentados no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Ramo da atividade



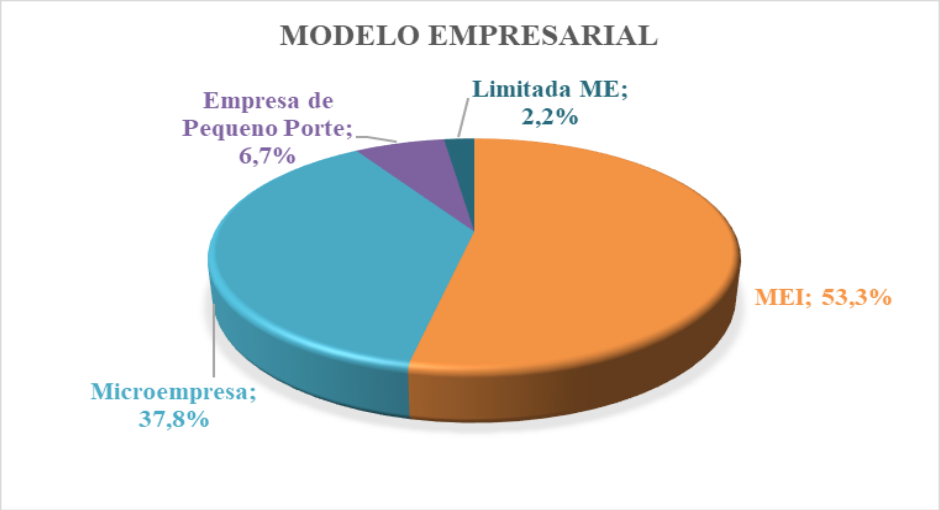
Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

A maior parte das empresas consultadas (82,2%) enquadra-se no ramo híbrido de atividades de Indústria e Comércio, sendo que 17,8% classificam-se no ramo comercial puro, conforme informa o gráfico 5, acima.

As informações do gráfico 5 acima guardam sintonia com as apresentadas anteriormente no gráfico 4, que reportou a classificação dos negócios das empresas em estudo como de atacado e varejo, tendo em vista que a maioria das empresas que comercializam seus produtos no Centro Fashion Fortaleza confecciona e vende os próprios produtos.

O gráfico 6, a seguir, mostra o resultado da tabulação dos dados obtidos no que respeita ao porte formal assinalado na resposta, conforme aplicação de questionário aplicado.

Gráfico 6 – Modelo de formalização empresarial



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados no gráfico 6, as empresas que comercializam produtos no Centro *Fashion* de Fortaleza e cujos representantes responderam ao questionário concentram-se, em sua maioria (53,3%) no formato de Microempreendedor Individual (MEI). Em seguida, estão organizadas sob a forma de Microempresa (37,8%) e de Empresa de Pequeno Porte (6,7%). Apenas a minoria (2,2%) se apresenta como Empresa Limitada.

Depois de apresentadas as características das empresas pesquisadas, são trazidas, nas seções a seguir, a análise da tabulação das respostas dos questionários vinculadas aos impactos da pandemia de Covid-19 nos controles internos dos lojistas empreendedores do Centro Fashion Fortaleza.

4.3 Impactos da pandemia nos instrumentos de controles internos

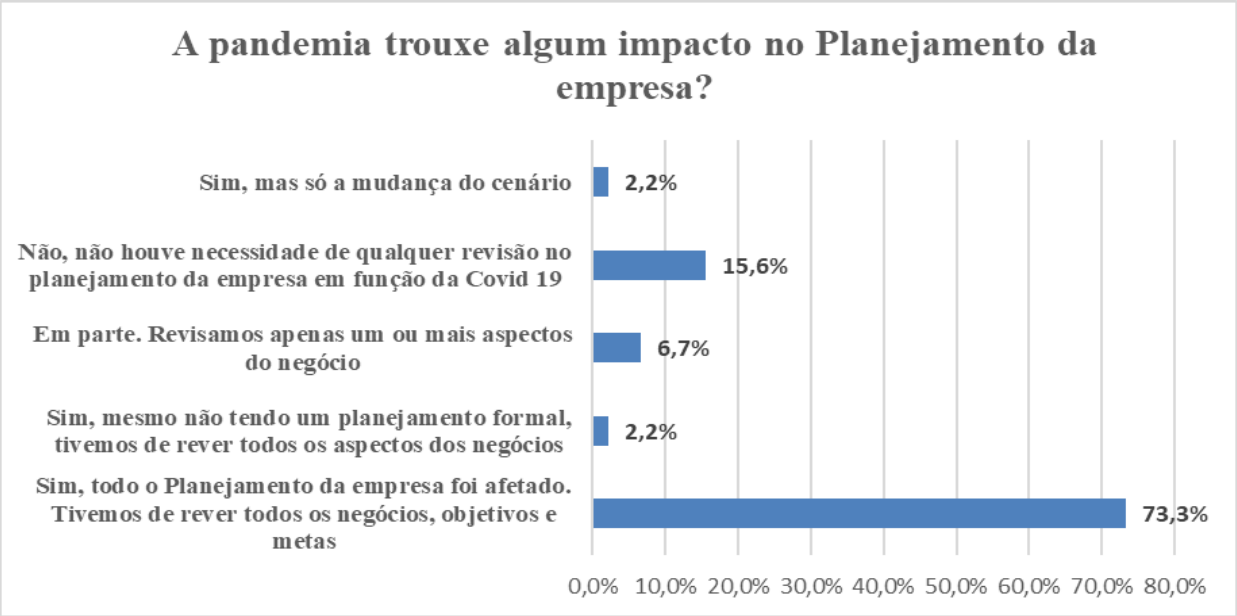
A análise das consequências da pandemia de Covid-19 nos controles internos será apresentada na seguinte sequência: (i) impactos no planejamento; (ii) as eventuais dificuldades para o planejamento das empresas por conta da incerteza quanto ao término da pandemia; (iii) os instrumentos tecnológicos implementados na empresa como consequência da pandemia; (iv) impactos da pandemia de Covid-19 nos controles internos; e (v) impacto da pandemia de Covid-19 na saúde financeira das empresas.

Para a análise do impacto da Covid 19 no planejamento das empresas, leva-se em consideração respostas obtidas através da aplicação do questionário e da subsequente tabulação dos dados obtidos mostrados a seguir.

4.3.1 Impactos no Planejamento

O gráfico 7, a seguir, mostra o resultado da tabulação dos dados obtidos, mediante aplicação de questionários, a respeito do impacto da pandemia de Covid-19 no planejamento das empresas.

Gráfico 7 - Impactos no planejamento



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Observa-se, pelo gráfico 7, acima, que a maioria das empresas consultadas (73,3%) considera que teve algum impacto no planejamento e que tiveram que rever todos os negócios, objetivos e metas em consequência da pandemia de Covid-19.

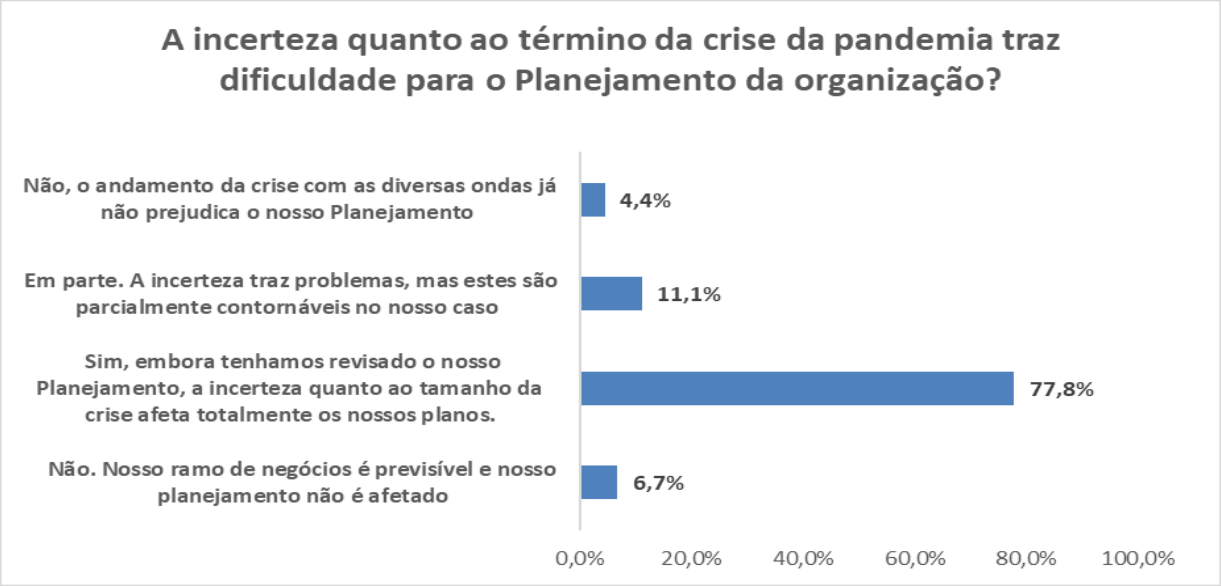
Dois outros aspectos revelados no gráfico 7 chamam a atenção: (i) o fato de que 15,6% dos que responderam ao questionário afirmaram que não houve a necessidade de qualquer revisão no planejamento em função da Covid-19 e (ii) 2,2% ter afirmado não dispor de planejamento formal, mas, mesmo assim, em função da Covid 19, necessitaram rever todos os aspectos dos negócios. Vale salientar que a maior parte das pessoas que responderam à pesquisa foram funcionários do estabelecimento com grau de conhecimento considerável relevante para respostas obtidas, mas que pode limitar-se a relação de conhecimento com o planejamento da empresa.

4.3.2 Dificuldades para o planejamento por conta da incerteza sobre o término da pandemia

Uma das premissas do planejamento é o horizonte temporal a ser alcançado pelas ações programadas. Embora os cientistas tenham obtido progressos notáveis no enfrentamento da crise sanitária, especialmente por terem descoberto vacinas com efetivo sucesso na contenção do vírus, ainda pairam muitas dúvidas quanto à volta da normalidade total do

ambiente empresarial. Dessa forma, o gráfico 8 traz os resultados obtidos através da avaliação das dificuldades trazidas para o planejamento organizacional no tocante às incertezas sobre o término da crise trazida pela pandemia do novo coronavírus.

Gráfico 8 - Dificuldades no planejamento pela incerteza quanto ao término da crise



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

Nota-se, ao observar o gráfico 8, que a maioria das empresas consultadas (77,8%) considera que a incerteza quanto ao fim da pandemia de Covid-19 é elemento totalmente nocivo para a elaboração dos planos da empresa, causando insegurança aos respondentes.

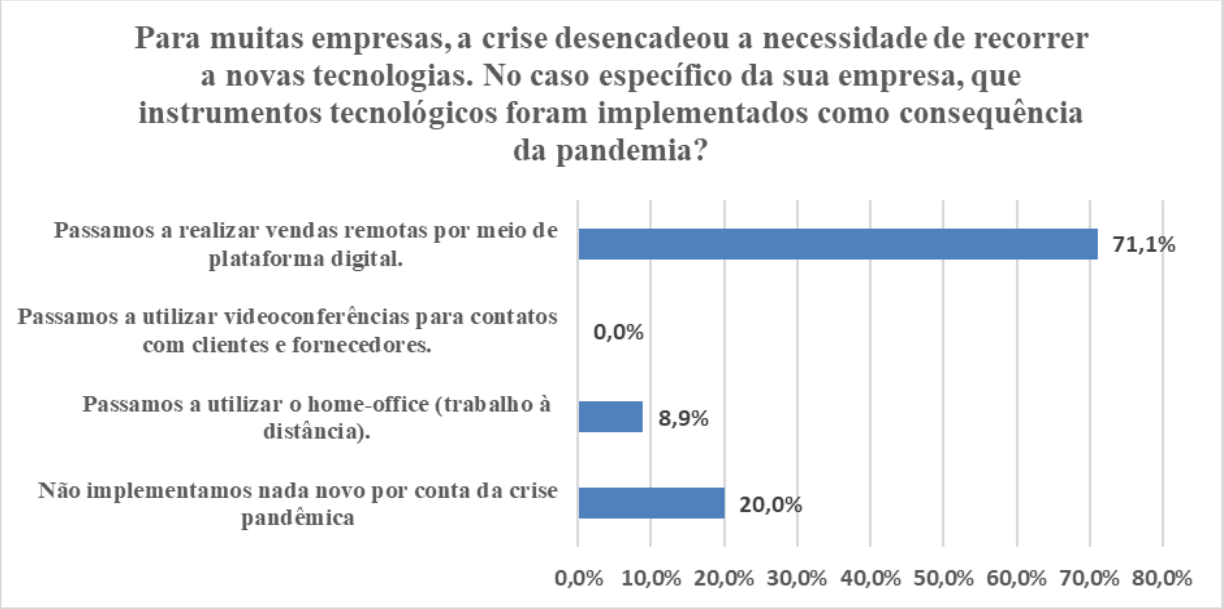
Destaca-se, ainda, que 4,4% responderam que o andamento da crise com as diversas ondas já não prejudica o planejamento da empresa, ou seja, há indícios de que tais empresas tenham força em aspectos organizacionais que favoreçam sua atuação no mercado e, com advento da pandemia de Covid-19, tenham implementado adaptações efetivas para esse tipo de situação.

No que se refere à versatilidade na forma de fazer negócio, é necessário salientar que as empresas, de um modo geral, tiveram que deixar de lado o modo conservador e tradicional para adotar ferramentas digitais que possibilitassem a continuidade das operações e o contato com seus clientes. Tais aspectos serão, então, discutidos na próxima seção, onde serão abordados os tipos de instrumentos tecnológicos implementados durante a crise da pandemia de Covid-19 nas empresas do Centro Fashion Fortaleza.

4.3.3 Instrumentos tecnológicos implementados como consequência da pandemia

O gráfico 9, a seguir, consolida as respostas obtidas via aplicação dos questionários ao procurar saber que instrumentos tecnológicos foram implementados nas empresas em estudo como demanda da pandemia de Covid-19.

Gráfico 9 - Instrumentos tecnológicos implementados



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

Crises também desencadeiam desafios que podem acarretar melhorias ao mundo dos negócios, como é o caso de novas tecnologias que tiveram de ser implementadas para superar as dificuldades advindas com o *lockdown* e outros efeitos restritivos das atividades empresariais decorrentes da Covid 19.

No caso específico das empresas que comercializam produtos no Centro *Fashion* Fortaleza e que responderam ao questionário desta pesquisa, percebe-se que, em sua maioria, houve adoção de novos mecanismos e instrumentos que trouxeram mudanças significativas no que diz respeito à utilização de novas formas de fazer negócios e de processos de trabalho, a exemplo da realização de vendas remotas utilizando plataforma digital (71,1% das empresas), como também outros instrumentos tecnológicos como WhatsApp, Instagram e outros, além da implementação do trabalho remoto (*home office)* em 8,9% dos casos.

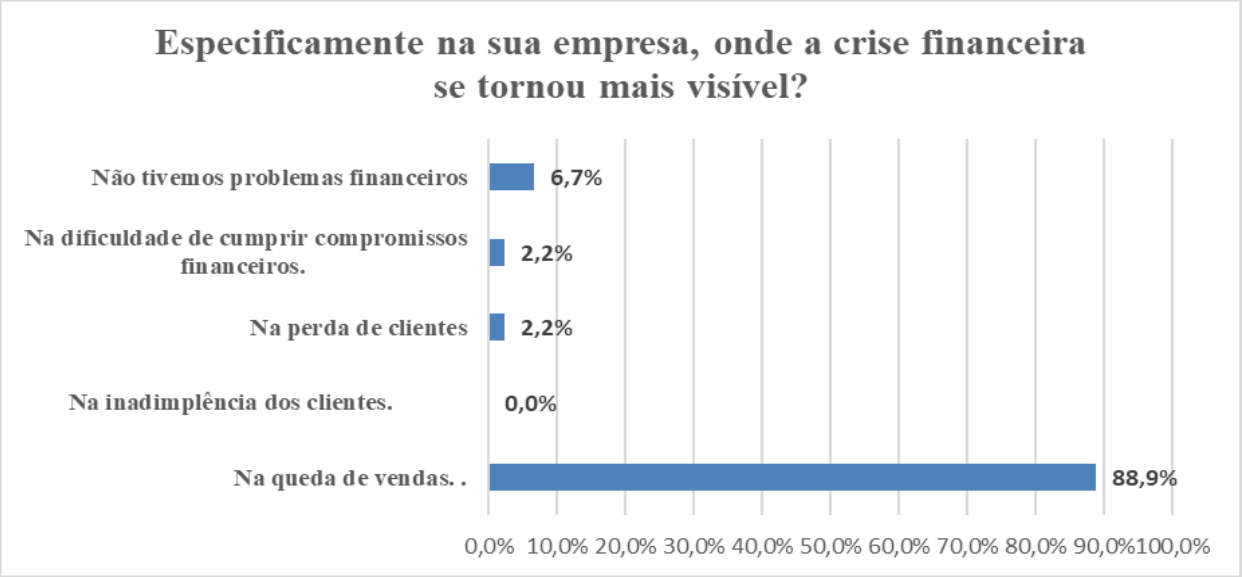
É necessário destacar que 20% dos respondentes afirmaram que não foram implantados instrumentos tecnológicos como decorrência da crise pandêmica. No entanto, esse

índice pode ser justificado pelo fato de algumas empresas já se utilizarem de alguma plataforma digital como instrumento de vendas antes do advento da pandemia de Covid-19 e, portanto, não necessitarem da utilização de novos instrumentos.

4.3.4 Impacto da pandemia de Covid-19 na saúde financeira das empresas

Em seguida, foram questionados os impactos da pandemia de Covid-19 na saúde financeira das empresas. Os resultados de tal questionamento são apresentados no Gráfico 10 a seguir.

Gráfico 10 - Impacto da pandemia de Covid-19 na saúde financeira das empresas



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

Identifica-se, pelo gráfico 10 acima, que a maioria das empresas consultadas (88,9%) responderam que a crise financeira se tornou mais visível na queda de vendas. Tal aspecto pode ter ocorrido como consequência das medidas restritivas ao combate ao vírus, como o *lockdown* e a diminuição no número de pessoas em ambientes fechados.

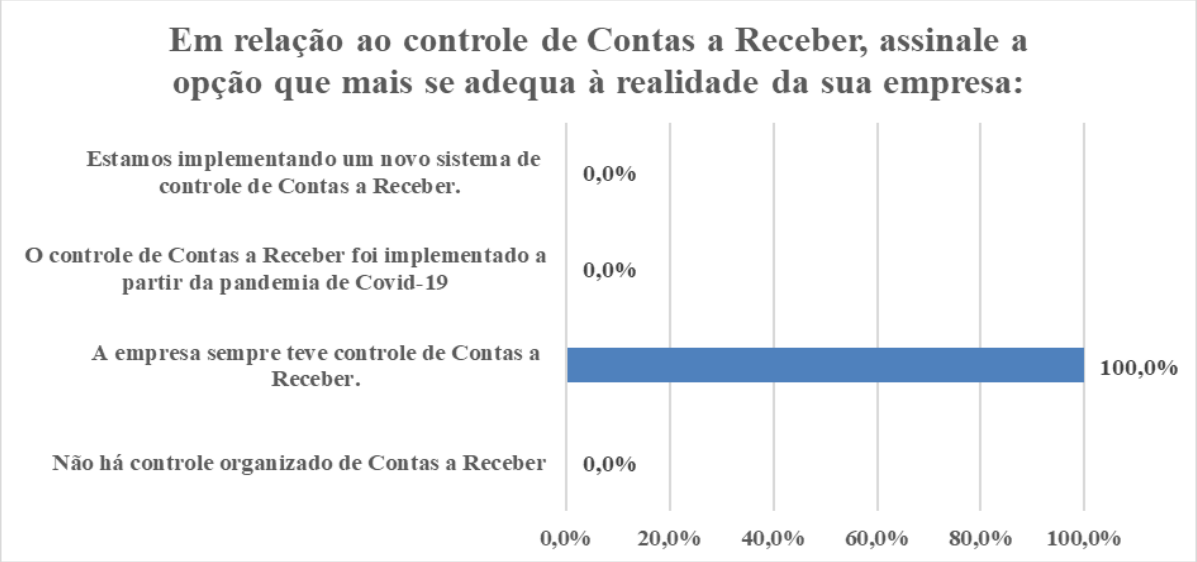
Além disso, torna-se relevante destacar que nenhum dos respondentes afirmou que a empresa sofreu com a inadimplência dos clientes. Uma possível causa para esse resultado é o fato de que as empresas situadas no Centro *Fashion* Fortaleza podem não possuir contas de clientes a prazo dada a própria natureza das operações ocorridas nesse centro comercial.

Além disso, tal resultado é corroborado com a avaliação dos controles de contas a receber, cujos resultados são apresentados na próxima subseção.

4.3.5 Controle de contas a receber

Os respondentes também foram questionados a respeito dos controles internos de contas a receber, cujos resultados encontram-se detalhados no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Controle de contas a receber



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

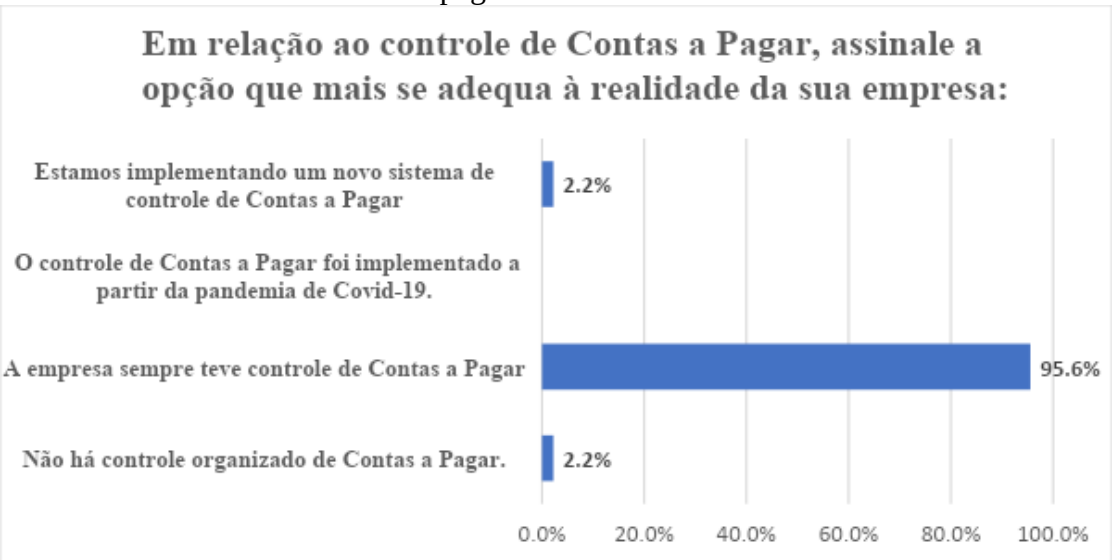
Observa-se, pelo Gráfico 11 acima, que a totalidade das empresas consultadas assegura que estas sempre contaram com controles para suas contas a receber. É relevante destacar que, embora não conste do instrumento de coleta de dados, foi obtida a informação de que as vendas das empresas situadas no centro Fashion Fortaleza são realizadas à vista (a dinheiro ou por meio de *pix* ou de transferências bancárias) ou mediante cartão de crédito. Portanto, é natural o resultado da pesquisa, porquanto as empresas não utilizam contas a receber de clientes a prazo, além daquelas vinculadas a cartão de crédito.

Controlar contas a pagar é uma forma de identificar e organizar obrigações financeiras com antecedência, de modo a manter a gestão financeira de uma empresa. Nesse contexto, a seção a seguir traz dados e informações acerca dos controles de contas a pagar das empresas situadas no Centro Fashion Fortaleza.

4.3.6 Controles de Contas a pagar

Ao serem questionadas sobre os controles vinculados às obrigações a pagar, as empresas forneceram dados que, depois de tabulados, são mostrados no gráfico 12, a seguir.

Gráfico 12- Controles de contas a pagar



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

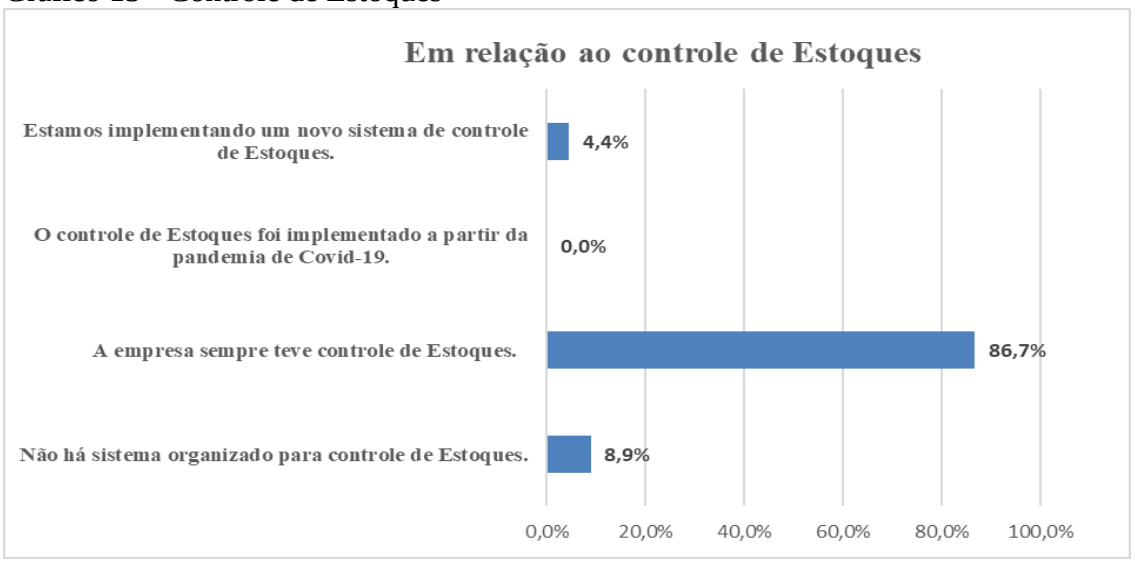
Conforme mostra o gráfico 12, acima, a maioria das empresas consultadas (95,6%) respondeu que a empresa sempre teve controle de contas a pagar. Ressalta-se ainda que 2,2% responderam que não há controle organizado de contas a pagar, e outros 2,2 % responderam que estão implementando um novo sistema de controle.

No que se refere ao controle de estoques, pode-se dizer que, ele pode evitar a desorganização nos processos o que prejudica o cumprimento dos prazos de entrega e a rentabilidade do negócio. Com base nisso, na próxima seção, serão demonstrados os dados e informações sobre os controles de estoques das empresas do Centro Fashion Fortaleza.

4.3.7 Controle de estoques

O gráfico 13, a seguir, demonstra os dados obtidos depois da tabulação das respostas aos questionários a respeito do controle de estoques.

Gráfico 13 - Controle de Estoques



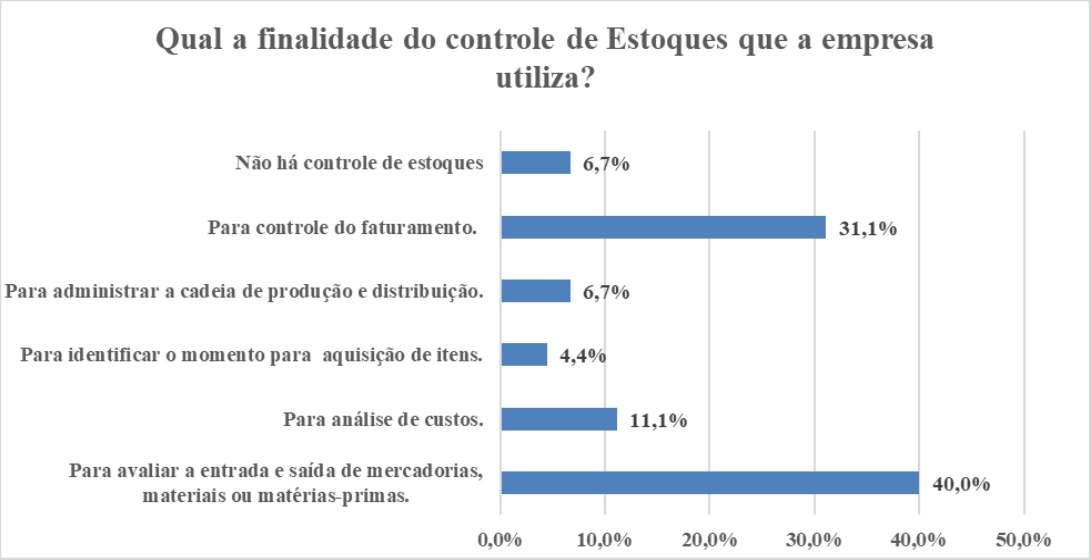
Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

De acordo com a análise representada pelo gráfico 13, acima, nota-se que a maioria das empresas consultadas (86,7%) respondeu que a empresa sempre teve controle de estoques. Destaca-se ainda que 8,9% responderam que não há um sistema organizado de estoques, bem como 4,4% responderam que estão implementando um sistema de controle de estoques.

4.3.8 Finalidade do Controle de estoques

As respostas aos questionários a respeito da finalidade do controle de estoques das empresas pesquisadas foram consolidadas e estão apresentadas no gráfico 14, a seguir.

Gráfico 14 - Finalidade do Controle de estoques



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

Verifica-se, pelo gráfico 14, acima, que a maior parte das empresas consultadas (40%) respondeu que estas utilizam o controle de estoques com a finalidade de avaliar a entrada e saída de mercadorias e matérias primas.

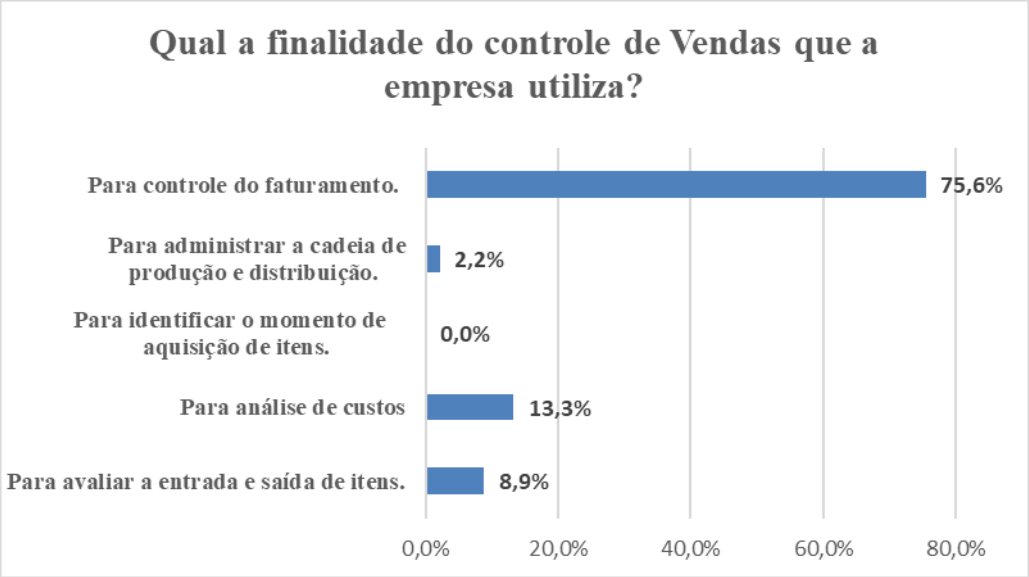
Destaca-se, logo em seguida, que 31,1% responderam que utilizam o controle de estoques para controle do faturamento, bem como 11,1% utilizam para análise de custos, 6,7% utilizam para administrar a cadeia de produção e distribuição e 4,4% para identificar o momento para aquisição de itens.

De modo geral, percebe-se que todos os itens do questionário foram de alguma forma escolhidos como resposta pelos empreendedores, que utilizam a contagem física dos estoques chamado “balanço mensal” para ter algum tipo de controle sobre este.

4.3.9 Finalidade do controle de vendas

O gráfico 15 a seguir traz o reflexo dos dados obtidos através da tabulação de acordo com as respostas aos questionários a respeito da finalidade do controle de vendas.

Gráfico 15 - Finalidade do Controle de vendas



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

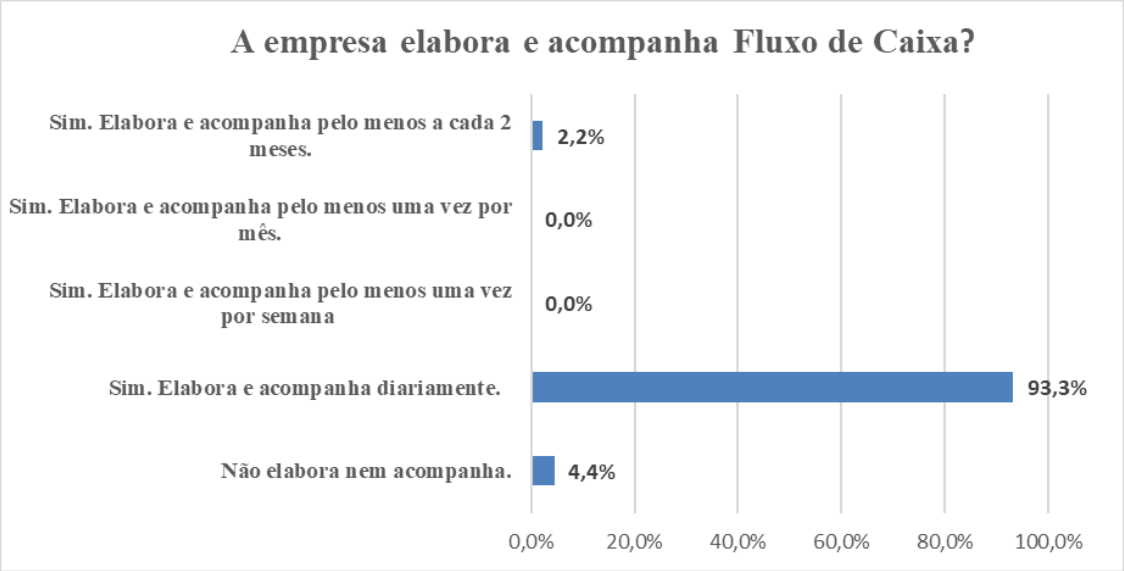
Analisando-se o gráfico 15, acima, nota-se que a maioria das empresas consultadas (75,6%) respondeu que estas utilizam o controle de vendas com a finalidade de ter um melhor controle do faturamento. Destaca-se ainda que 13,3% utilizam o controle de vendas para análise de custos e 8,9% utilizam o controle de vendas com a finalidade de avaliar a entrada e saída de itens.

Em relação ao controle de fluxo de caixa operacional pode-se traduzir como um instrumento relevante para o planejamento e controle como também garante a identificação de quanto e quando os recursos irão entrar e sair da empresa. A próxima seção aborda a análise da elaboração e controle de fluxo de caixa das empresas do Centro Fashion Fortaleza.

4.4 Elaboração e controle de fluxo de caixa

O gráfico 16, a seguir, traz o reflexo dos dados obtidos depois de consolidadas as respostas aos questionários a respeito da elaboração e controle de fluxo de caixa.

Gráfico 16 - Elaboração e controle de fluxo de caixa



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

Observa-se, pelo gráfico 16, acima, que a maioria das empresas consultadas (93,3%) respondeu que, sim, elaboram e acompanham diariamente o fluxo de caixa da empresa, medida de controle interno louvável, posto que imprescindível, como a literatura contábil recomenda.

Por outro lado, torna-se preocupante constatar que 2,2% das empresas consultadas responderam que elaboram e acompanham o fluxo de caixa, mas apenas o fazem num período que pode chegar a 2 (dois) meses. Além disso, 4,4% admitiram que, em suas empresas, não é elaborado nem acompanhado o fluxo de caixa, contrariando integralmente a doutrina contábil e a lógica dos negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Práticas empresariais de qualquer ramo, porte ou complexidade de operações não conseguem sobreviver sem a implementação e manutenção de um sistema de controles internos. Essa exigência é pertinente em tempos normais e imprescindível em momentos de crise, como o que atravessa o Brasil e o mundo em consequência da pandemia de coronavírus.

Os controles internos devem ser aplicados por cada entidade, independentemente do seu segmento, através do conhecimento de novas formas de trabalho, que possibilitam o incremento de mudanças e o alcance de resultados positivos, o que é uma exigência dos gestores modernos e para tanto, o controle interno, por meio de suas ferramentas, permite a padronização das operações, garantindo a segurança e eficácia na obtenção de resultados.

O sistema de controles internos deve contar com ferramentas que auxiliem a administração nas atividades operacionais e administrativas para a proteção dos ativos. Os mecanismos de controle devem ser definidos conforme os resultados que se pretendem alcançar, a partir dos planos, objetivos, procedimentos, políticas entre outros, de modo que possa cumprir sua função de regulação e informação para que a decisão mais oportuna possa ser tomada, sem irregularidades.

Nesse contexto, os controles internos devem abranger toda a organização e favorecer desde as rotinas mais simples até as mais complexas e sofisticadas, alimentando e resguardando sempre os dados e as informações contábeis. Devem ter natureza preventiva, atuando como uma forma de detectar a ocorrência de problemas, possibilitando medidas tempestivas de correção. Essas características do sistema de controle interno fazem dele o grande aliado da gestão das empresas, proporcionando maior assertividade nas tomadas de decisão e na condução dos negócios.

Esta monografia, aplicando um questionário para coleta de dados e, depois de tabular as respostas obtidas, analisou os controles internos dos lojistas do Centro Fashion Fortaleza nos cenários antes e durante a pandemia de Covid-19. Apresentam-se, a partir de agora, as principais conclusões da autora com base nos resultados obtidos.

De início, julga-se relevante salientar que foram cumpridos os objetivos almejados no início da pesquisa, de forma que este trabalho traz à luz os principais aspectos dos controles internos dos processos mais atingidos pela crise de coronavírus nas empresas consultadas.

Na percepção dos lojistas e empreendedores do Centro *Fashion* Fortaleza que foram abordados nesta pesquisa, vinculados, em sua maioria, a empreendimentos preponderantemente

do ramo de vestuário e com atuação no mercado entre dois e cinco anos, a pandemia de Covid-19 trouxe impacto significativo no planejamento, na condução dos negócios, bem como na saúde financeira das empresas, mais especificamente na retração de clientes e consequente queda de vendas, variáveis de maior expressividade.

A maioria das empresas consultadas (88,9%) respondeu que a crise causada pela pandemia se tornou mais visível com a queda de vendas por conta das medidas restritivas ao combate ao vírus, como o *lockdown* e a diminuição no número de pessoas em ambientes fechados.

É expressivo o percentual das empresas consultadas (77,8%) que considera a incerteza quanto ao fim da pandemia elemento totalmente nocivo para a elaboração dos planos da empresa, causando insegurança.

A pesquisa revela, ainda, que, como decorrência da crise sanitária, as lojas do Centro *Fashion* Fortaleza, em sua maioria, necessitaram adotar mecanismos e instrumentos que trouxeram mudanças significativas na forma de realizar negócios, dentre estes se destacam a implementação de processo de vendas remotas com uso de plataforma digital, bem como outros instrumentos tecnológicos como WhatsApp, Instagram e outros, além da implementação do trabalho remoto *(home office).*

Destaca-se, como relevante, o fato de a maior parte das empresas consultadas elaborar e acompanhar o fluxo de caixa diariamente. Por outro lado, torna-se preocupante constatar na pesquisa que nem todas as empresas fazem o acompanhamento diário do fluxo de caixa. Dessa forma, são vulneráveis a prejuízos e impossibilitadas de identificar problemas e riscos financeiros com antecedência e de tomar providências cabíveis em tempo hábil, além de contrariar integralmente a doutrina contábil e a lógica dos negócios.

Como solução da problemática da pesquisa, chega-se à conclusão de que, com base nos dados obtidos através da pesquisa realizada nas empresas do Centro *Fashion* Fortaleza, efetivamente mudanças tiveram de ser implementadas nos controles internos pelos lojistas do Centro *Fashion* Fortaleza como consequência da pandemia de Covid-19.

Conclui-se, por fim, que os controles internos são considerados de alta relevância para as empresas pesquisadas tanto em condições normais como em momentos de crise como a que se observa com o desencadeamento da pandemia de Covid-19.

Chama-se a atenção para o fato de que as conclusões desta pesquisa não podem ser generalizadas sem ressalvas. O estudo realizado apresentou limitações importantes quanto ao ambiente por estar limitado a um único centro comercial da cidade de Fortaleza, com aplicação

de 45 questionários. É possível que se chegasse a outras conclusões com uma população maior e um maior número de observações.

Sendo assim, em futuras pesquisas, sugere-se que a pesquisa envolva um maior contingente de empresas e que outros setores da economia sejam investigados e que possam ser feitas comparações dos resultados com os apresentados nesta pesquisa.

Este estudo tem a pretensão de motivar o desenvolvimento de outras pesquisas sobre o efeito da pandemia em controles internos de entidades de outros ramos de negócio.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. Capital de giro é o maior desafio dos empresários do setor de alimentação fora do lar durante a pandemia. 2020. Disponível em:<https//ce.abrasel.com.br/notícias/noticias/capital-de-giro-e-o-maior-desafios-dos-empresariosdo-setor-de-alimentação-fora-do-lar-durante-a-pandemia-/>. Acesso em: 14 de out. 2021.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 6 ed. São Paulo. Atlas, 2007.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti.. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti.. **Auditoria: abordagem moderna e Completa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

AMARO, Mariana. **Varejo**: **o motor da economia brasileira**. Exame, 2014. Disponível em: https://exame.com/negocios/o-futuro-do-varejo/. Acesso em: 12 set. 2021.

ARRUDA, Nataly Pereira. Controle interno nas organizações. Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA, v. 3, n. 04, p. 16-16, 2020.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ATTIE, William.. **Auditoria**: **conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ATTIE, William.. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARRETO, D. E.; GRAEFF, F. **Auditoria:** Teoria e Exercícios Comentados. 2. ed. São Paulo: Método, 2012.

BEUREN, Ilse Maria Ilse. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Editora Atlas SA, 2008.

BORDIN, Patrícia; SARAIVA, Cristiane Jardim. O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis. **Revista eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 218-218, 2005.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. Atlas, 2002.

BRANDÃO, Matheus Miranda. **A Importância do Controle Interno para Prevenção de Fraudes em uma Indústria de Estofados**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 06, Vol. 05, pp. 95-110, junho de 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - Resolução CFC nº 953/03. Dispõe sobre a alteração no modelo de parecer referido no item 11.1.4.1 da NBC T11–normas de auditoria independente das demonstrações contábeis. Brasília: CFC, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade de auditoria e perícia**. 2016

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO/CRCSP. Controle interno nas empresas – 10. São Paulo: Atlas, 1998

COSTA, Francisco Johnsons dos Santos. Efeitos da pandemia da Covid-19 no desempenho das empresas listadas no mercado de capitaisbrasileiro. 2021.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil**. Grupo Gen-Atlas, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões.. **Auditoria contábil**. Grupo Gen-Atlas, 2016.

DONATO, Claudio. **O conceito do varejo e a importância da tomada de decisão**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-conceito-do-varejo-e-aimportancia-da-tomada-de-decisao> Acesso em: 08 set. 2021.

DO PRADO, Eduardo Vieira; PEREIRA, Viviane. Controles internos nos processos de compras e estoques: estudo de caso em uma empresa de pequeno porte de estiva gerbi. **UNIVERSITAS**, n. 25, 2019.

EILIFSEN, Aasmund; KNECHEL, W. Robert; WALLAGE, Felipe. Aplicação do modelo de auditoria de risco empresarial: um estudo de campo. Horizontes Contábeis, v. 15, n. 3, pág. 193-207, 2006.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.**5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.**4. ed. São Paulo: Atlas,2002.Disponível em: http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2022

GIL, Antônio Carlos.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMLING, Audrey A., RITTENBERG, Larry E., e JOHNSTONE, Karla M. Auditoria: Tradução da 7ª edição norte-americana por: Antonio Zoratto Sanvicente. 1 ed. São Paulo: Cenage Learning, 2012.

GRUPO MARQUISE. **Negócios Centro Fashion Fortaleza**. Disponível em: https://grupomarquise.com.br/negocios>&gt>. Acesso em: 13 abr. 2022.

GRUPO BANCO MUNDIAL.**Covid-19 no Brasil: Impactos e Respostas de Políticas Públicas**. Disponível em:< https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/covid-19-in-brazil-impacts-policy-responses > Acesso em 06 out. 2021

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, **pesquisa mensal do comércio**, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=destaques> Acesso em: 21 dez. 2021.

LUSTOSA, Cyntia Micaella Amorim; ALMEIDA, Karla Katiuscia Nóbrega; SILVA, Maria Daniella Oliveira Pereira. UM ENFOQUE SOBRE O CONTROLE INTERNO NO SETOR DE COMPRAS DE UMA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS PARAIBANA. **Management Control Review**, v. 3, n. 1, p. 32-46, 2018

MAHFOUD, Najla Hussein et al. AUDITORIA INDEPENDENTE PERANTE ERROS E FRAUDES DE NEGÓCIOS. **Diálogos Interdisciplinares**, v. 7, n. 2, p. 57-75, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MOREIRA, Marcia Athayde; DIAS, Alexandra Gabriele Santos; DE SOUZA, Perpétua Marques. Controle Interno como Instrumento de Gestão Pública. **RIC**, v. 11, n. 4, p. 39, 2017.

OLIVEIRA, Mariana Correa Martins. **a importância da auditoria interna nos processos decisórios das organizações**. 2019.

OLIVEIRA, Maria Geisyanne Barbosa, SILVA, Patrícia Brandão Barbosa. Controle interno: um estudo de caso em uma microempresa varejista. 2015.

NASCIMENTO, Auster. Moreira.; REGINATO, Luciane; ARRUDA, Luiz Alexandre Controladoria. São Paulo: Atlas, 2013.

NBC TA 315 - Identificação, avaliação dos riscos. Aprovada pela Resolução CFC n. 1212/2009.

NBC T.11.1.4.1. Normas de auditoria independente das demonstrações contábeis. Portal de contabilidade, 2003. Disponível em: http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t11.htm . Acesso em: 29 de outubro de 2021.

NOGUEIRA, Ingli Helen; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. Controle Interno como Ferramenta Essencial contra Erros e Fraudes nas Entidades. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 43, p. 670-683, 2019.

NUNES, Rodolfo Vieira; SALES, George André Willrich; DE ASSIS, Daniela Martins. Controle das contas a pagar e receber de um pequeno negócio: estudo de caso de uma escola de idiomas. **CAFI-Contabilidade, Atuária, Finanças & Informação**, v. 2, n. 1, p. 112-128, 2019.

PELEIAS, Ivam Ricardo *et al.* Pesquisa sobre a percepção dos gestores de uma rede de empresas distribuidoras de um fabricante de autopeças sobre controles internos e gestão de riscos. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 06-28, 2017.

ROCHA, Hugo. **O que é Pesquisa Qualitativa:** tipos, vantagens, como fazer e exemplos. Disponível em: <https://klickpages.com.br/blog/o-que-e-pesquisa-qualitativa/>. Acesso em: 18 abr. 2021.

SANCHES, Amanda Cortes; SILVA, Anderson Carlos, AUDITORIA INTERNA NO CONTROLE INTERNO NO COMBATE ÀS FRAUDES E ERROS.Goiás.site.artigo,2019 Disponível em: http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/10718.Acesso em :16 nov.2021

SANTOS, NEYSE NUNES DOS. O IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19 NOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PRIVADAS BRASILEIRAS. 2021.

SARAIVA, Alessandra. **Efeito instantâneo da crise sobre o varejo.** Estadão, 2020. disponível em:<https://opiniao.estadao.com.br/noticias/editorial-economico,efeito-instantaneo-da-crisesobre-o-varejo,70003275471. Acesso em 12 set. 2021.

SERVIÇO BRASILIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, **controle de contas a pagar**. site.artigo, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em 24 set. 2021.

SILVA, José 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.monografia.2021.Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20793. Acesso em:12 set. 2021.

SOARES, Jonathan Moreira et al. **Controle interno no Almoxarifado Central da Universidade Federal de Mato Grosso**. 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO-TCU. **Glossário de termos do controle externo**. Setembro, 2012.

TOLEDO, Fernando de Brito. **Controles internos no processo de compras em companhias de grande porte**. 2020.

VAASSEN, Eddy; MEUWISSEN, Roger; SCHELLEMAN, Caren. **Controle Interno e sistemas de informação contábil.** São Paulo: Saraiva, 2013.

VIEIRA, Carolina; BOREL, Jonathan Pio. O IMPACTO ECONÔMICO-FINANCEIRO DA PANDEMIA DO COVID-19 NA REDE VAREJISTA MAGAZINE LUIZA SA. **Anais da Noite Acadêmica do Centro Universitário UNIFACIG**, v. 1, n. 1, 2021.YIN, R.K. Estudo de caso: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE "A" - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO A EMPREENDEDORES (LOJISTAS) DO CENTRO FASHION FORTALEZA

PERGUNTAS

1. A pandemia trouxe algum impacto no Planejamento da empresa?

1. ( ) Sim, todo o Planejamento da empresa foi afetado. Tivemos de rever todos os negócios, objetivos e metas.
2. ( ) Sim, mesmo não tendo um planejamento formal, tivemos de rever todos os aspectos dos negócios.
3. ( ) Em parte. Revisamos apenas um ou mais aspectos do negócio.
4. ( ) Não, não houve necessidade de qualquer revisão no planejamento da empresa em função da Covid 19.
5. ( ) Outra resposta. Favor especificar: _____ _____ _____

2. Para a empresa, a incerteza quanto ao término da crise da pandemia (possibilidade de novas variantes do vírus) traz dificuldade para o Planejamento da organização?

1. ( ) Não. Nosso ramo de negócios é previsível e nosso planejamento não é afetado.
2. ( ) Sim, embora tenhamos revisado o nosso Planejamento, a incerteza quanto ao tamanho da crise afeta totalmente os nossos planos.
3. ( ) Em parte. A incerteza traz problemas, mas estes são parcialmente contornáveis no nosso caso.
4. ( ) Não, o andamento da crise com as diversas ondas já não prejudica o nosso Planejamento.
5. ( ) Outra resposta. Favor especificar: _____ _____ _____

3. Para muitas empresas, a crise desencadeou a necessidade de recorrer a novas tecnologias. No caso específico da sua empresa, que instrumentos tecnológicos foram implementados como consequência da pandemia?

1. ( ) Não implementamos nada novo por conta da crise pandêmica.
2. ( ) Passamos a utilizar o home-office (trabalho à distância).
3. ( ) Passamos a utilizar videoconferências para contatos com clientes e fornecedores.
4. ( ) Passamos a realizar vendas remotas por meio de plataforma digital.
5. ( ) Outra resposta. Favor especificar: _____ _____ _____

4. A pandemia certamente abalou a saúde financeira de empresas do Centro Fashion Fortaleza. Especificamente na sua empresa, onde a crise financeira se tornou mais visível?

1.( ) Na queda de vendas.
2.( ) Na inadimplência dos clientes.
3.( ) Na perda de clientes.
4.( ) Na dificuldade de cumprir compromissos financeiros.
5.( ) Outra resposta. Favor especificar:
_____
_____
_____

5. Em relação ao controle de Contas a Receber, assinale a opção que mais se adequa à realidade da sua empresa:

1.( ) Não há controle organizado de Contas a Receber.
2.( ) A empresa sempre teve controle de Contas a Receber.
3.( ) O controle de Contas a Receber foi implementado a partir da pandemia de Covid-19.
4.( ) Estamos implementando um novo sistema de controle de Contas a Receber.
5. ( ) Outra resposta. Gentileza especificar:
_____
_____
_____

6. Em relação ao controle de Contas a Pagar, assinale a opção que mais se adequa à realidade da sua empresa:

1.( ) Não há controle organizado de Contas a Pagar.
2.( ) A empresa sempre teve controle de Contas a Pagar.
3.( ) O controle de Contas a Pagar foi implementado a partir da pandemia de Covid-19.
4.( ) Estamos implementando um novo sistema de controle de Contas a Pagar.
5. ( ) Outra resposta. Gentileza especificar:
_____
_____
_____

7. Em relação ao controle de Estoques, assinale a opção que mais se adequa à realidade da sua empresa:

1.( ) Não há sistema organizado para controle de Estoques.
2.( ) A empresa sempre teve controle de Estoques.
3.( ) O controle de Estoques foi implementado a partir da pandemia de Covid-19.
4.( ) Estamos implementando um novo sistema de controle de Estoques.
5. ( ) Outra resposta. Gentileza especificar:
_____
_____
_____

8. Qual a finalidade do controle de Estoques que a empresa utiliza?

1.( ) Para avaliar a entrada e saída de mercadorias, materiais ou matérias-primas.
2.( ) Para análise de custos.
3.( ) Para identificar o momento para aquisição de itens.
4.( ) Para administrar a cadeia de produção e distribuição.
5. ( ) Para controle do faturamento.
6. ( ) Outra resposta. Gentileza especificar: _____ _____

9. Qual a finalidade do controle de Vendas que a empresa utiliza?

1.( ) Para avaliar a entrada e saída de itens.
2.( ) Para análise de custos.
3.( ) Para identificar o momento de aquisição de itens.
4.( ) Para administrar a cadeia de produção e distribuição.
5. ( ) Para controle do faturamento.
6. ( ) Outra resposta. Gentileza especificar: _____ _____

10. A empresa elabora e acompanha Fluxo de Caixa?

1.( ) Não elabora nem acompanha.
2.( ) Sim. Elabora e acompanha diariamente.
3.( ) Sim. Elabora e acompanha pelo menos uma vez por semana.
4.( ) Sim. Elabora e acompanha pelo menos uma vez por mês.
5. ( ) Sim. Elabora e acompanha pelo menos a cada 2 meses.
6. ( ) Outra resposta. Gentileza especificar: _____ _____