

## **A relevância da contabilidade gerencial na gestão de empresas em meio a pandemia da COVID-19.**

### **The relevance of management accounting in the management of companies in the midst of the COVID-19 pandemic.**

Mysla Lígia Jácome Pessoa<sup>1</sup>  
Sérgio Luiz Pedrosa Silva<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

O Brasil nos tempos atuais, passa por uma difícil fase financeira e econômica, decorrente a crise da Covid-19. Este estudo busca responder qual a relevância da contabilidade gerencial na tomada de decisão, mediante ao cenário de pandemia da COVID-19. Assim, a pesquisa desenvolvida tem como objetivo geral, analisar como a contabilidade gerencial pode ser utilizada para orientar os gestores na tomada de decisão, diante o atual cenário pandêmico. Para isso, realizou-se entrevistas com contadores da cidade de Mossoró/RN, para evidenciar a percepção deles sobre as principais adaptações das empresas ao novo cenário, demonstrando os fatores que influenciam a sustentabilidade das organizações no cenário pandêmico. A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva através de um estudo multicaso de natureza qualitativa, os levantamentos de dados se deram através de entrevistas virtuais, com cinco contadores da cidade de Mossoró/RN, realizadas pelas plataformas Google Meet e WhatsApp. Com base nos dados levantados na pesquisa, constatou-se que com a pandemia, as medidas mais adotadas pelas empresas para a continuidade de suas atividades, foram as vendas online, *delivery* e o trabalho *home office*. Suas principais dificuldades foram: adequa-se aos meios digitais e para encontrar maneiras de reduzir os seus custos. No que se refere às informações contábeis-gerenciais, observa-se que as maiores preocupações das empresas, foram com relação ao faturamento. Com isso, a ferramenta gerencial mais utilizada foi o fluxo de caixa. Com lacunas, recomenda-se fazer mais pesquisas na área, com uma quantidade mais ampla de profissionais no setor de contabilidade.

**Palavras-chave:** Contabilidade gerencial. Gestão. Covid-19.

#### **ABSTRACT**

Brazil at the present time is going through a difficult financial and economic phase, due to the Covid-19 crisis. This study seeks to answer the relevance of managerial accounting in decision making, in view of the pandemic scenario of COVID-19. Thus, the research developed has the general objective of analyzing how management accounting can be used to guide managers in decision making, given the current pandemic scenario. For this, interviews were carried out with accountants from the city of Mossoró / RN, to evidence their perception of the main adaptations of companies to the new scenario, demonstrating the factors that influence the sustainability of organizations in the pandemic scenario. The methodology used was a

---

<sup>1</sup> Graduanda em Ciências Contábeis na Universidade Estadual do Rio Grande do Norte. E-mail: myslapessoa@alu.uern.br

<sup>2</sup> Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Rio Grande do Norte. Especialista em Contabilidade Gerencial pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Geografia pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: sergiopedrosa@uern.br

descriptive research through a multi-case study of a qualitative nature, the data surveys took place through virtual interviews, with five accountants from the city of Mossoró / RN, carried out by the Google Meet and WhatsApp platforms. Based on the data collected in the survey, it was found that with the pandemic, the measures most adopted by companies for the continuity of their activities, were online sales, delivery and home office work. Its main difficulties were: it adapts to digital media and to find ways to reduce its costs. With regard to accounting-managerial information, it is observed that the biggest concerns of companies were in relation to billing. Thus, the most used management tool was cash flow. With gaps, it is recommended to do more research in the area, with a wider number of professionals in the accounting sector.

**Keywords:** Management Accounting. Management. Covid-19.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil passa por uma difícil fase financeira e econômica devido à crise pandêmica da Covid-19, em que muitas empresas encontram dificuldade de manter as suas atividades em funcionamento. De acordo com Oliveira (2020), o estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) constatou que aqui no Brasil 522,7 mil empresas fecharam no ano de 2020, devido ao impacto da pandemia da Covid-19.

O impacto da pandemia impôs mudanças e desafios para todos, mas o ambiente dos negócios particularmente foi muito afetado. Devido à delimitação da quarentena nos principais centros comerciais domésticos e mundiais, foi preciso que os negócios se adequassem de forma à distância e fizessem adaptação ao ambiente virtual. No entanto, é evidente o impacto desfavorável no ambiente de negócios, em oferta e demanda (LISBOA; JANOTI, 2020).

Segundo Silva (2020), a contabilidade gerencial por si só, pode ser uma saída para as empresas escaparem da crise. Que por sua vez, é formada por várias ferramentas a qual contém informações financeiras, possuindo um papel fundamental para tomada de decisões nas organizações e que podem ser eficazes para manter as empresas no mercado.

Nesse sentido, a contabilidade fornece informações significativas aos gestores, apresentando-se como um instrumento de gestão, através da contabilidade gerencial, que proporciona o acesso aos sistemas de informações e auxilia no planejamento da organização. De acordo com Camilo e Silva (2020), as informações adquiridas pelo uso das ferramentas gerenciais, são imprescindíveis dentro de uma empresa ou organização, informação que além de registrar todos os dados contábeis, proporciona ao gestor tomar decisões confiáveis, visando sempre o melhor para o futuro da entidade.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Mongiello (2016) diz que a contabilidade gerencial gera informações internas e financeiras que são capazes de transmitir as estratégias das decisões, com o propósito de facilitar no processo decisório, desta maneira os tomadores de decisão deverão estar aptos para analisar cenários alternativos e efeitos previsíveis de suas decisões.

Diante deste contexto, esta pesquisa tem como problemática a seguinte questão: Qual a relevância da contabilidade gerencial na tomada de decisão, mediante o cenário de pandemia da COVID-19?

O objetivo geral, é analisar como a contabilidade gerencial pode ser utilizada para orientar os gestores na tomada de decisão diante o atual cenário pandêmico. Para tanto, será realizada entrevistas com contadores da cidade de Mossoró/RN, para evidenciar a percepção deles sobre as principais adaptações das empresas ao novo cenário, demonstrando os fatores que são necessários para a sustentabilidade delas, neste atual cenário pandêmico.

Este estudo se torna relevante, porquê, diante os avanços tecnológicos e as mudanças na profissão contábil, a contabilidade gerencial vem ganhando cada vez mais espaço no mercado

empresarial. Destacando-se em função da prestação de informações úteis e em tempo hábil, contribuindo para um eficaz processo de tomada de decisão e influenciando no sucesso da organização.

A metodologia adotada para alcançar os objetivos desta pesquisa, é descritiva e qualitativa, a qual é realizada a partir de conceitos e definições já publicadas. Os levantamentos dos dados, foram coletados mediante entrevista estruturada com perguntas abertas, que serão realizadas com cinco contadores da cidade de Mossoró/RN.

O trabalho está estruturado em cinco seções: A primeira seção apresenta a introdução do estudo, em que se encontra a problemática a ser investigada e os objetivos a serem alcançados. A segunda seção retrata o referencial teórico. Na terceira parte, são descritos os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, os objetivos alcançados são explanados e os resultados da pesquisa são descritos. Finalizando com a listagem das referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CENÁRIO ATUAL DO MUNDO DOS NEGÓCIOS

No final do ano de 2019 o mundo sofreu mudanças devido ao Covid-19. Em 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que devido à grande quantidade de pessoas infectadas pelo vírus em diferentes países, a sociedade se encontrava em pandemia. No sentido de combater os impactos da doença, a OMS apresentou em um plano de objetivos estratégicos para limitar a propagação do vírus e anunciou isolamento social e quarentena, com isso suspendeu atividades comerciais não essenciais (ROY, 2020).

Com o fechamento do comércio para conter a proliferação da Covid-19 no primeiro semestre de 2020, de acordo com Guimarães Júnior *et al.* (2020) a venda por meios digitais apresentou-se como uma das principais soluções para evitar a falência de empresas e o aumento do desemprego. Evidenciando que os negócios que já estavam avançando na esfera da transformação digital tiveram condições de adaptar-se melhor a essas novas situações, enquanto os negócios tradicionais foram forçados a se ajustar abruptamente.

Para Centurião *et al.* (2020) montou-se um novo cenário, onde demissões e fechamentos deixaram o mercado mais esvaziado e com menor atividade, mas não menos competitivo. Dessa forma, os aprendizados que antes estavam em outro campo das ideias foram para a prática em uma incrível velocidade, idealizações como a digitalização, o *home office*, e outros ensinamentos, impuseram aos empresários novas formas de se estruturar seus negócios e de competir, como também as tomadas de decisões e estratégias a serem elaboradas diante desse novo cenário.

Na tentativa de diminuir o impacto que estão sofrendo com a pandemia, as empresas estão se ajustando de várias maneiras optando por ações como prorrogar prazo para pagamentos dos tributos, suspender dívidas tributárias negociadas anteriormente com os órgãos fiscais, suspender contratos de trabalho e o acesso a créditos a partir de empréstimos bancários. Buscaram também diversificar suas vendas passando a vender online e através de *delivery*. (FERREIRA; SILVA; RODRIGUES, 2020)

De acordo com Garcia e Bezerra (2020) o setor com as maiores preocupações das empresas pelo ponto de vista do contador foi o setor tributário, e com isso a prorrogação de tributos e impostos, juntamente com suspensão de contratos foram as medidas mais adotadas para a continuidade dessas empresas ativas.

A pandemia causou efeitos negativos na economia e com isso também impactou os setores comerciais, tributários e trabalhistas, com isso afetando diretamente nas relações de consumo. Diante disso, algumas medidas foram adotadas pelo governo brasileiro, mas esses incentivos não foram suficientes para evitar que muitas empresas encerrassem suas atividades

definitivamente diante da crise financeira e econômica causada pela Covid-19 (FAUVEL, 2020)

Em conformidade, a pesquisa pulso empresa realizada pelo IBGE, constatou que cerca de 1,3 milhões de empresas encerraram suas atividades temporariamente ou definitivamente, durante a primeira quinzena de junho de 2020. No qual os maiores percentuais que têm tido efeito negativo estão no setor de serviços (74,4%), indústria (72,9%), construção (72,6%) e comércio (65,3%), segundo Nery (2020).

Na perspectiva de Garcia e Bezerra (2020) os maiores impactos sobre encerramento das atividades foram causados em empresas de pequeno porte e que esses impactos podem ser vistos como a carência de uma contabilidade gerencial. Visto que a área contábil gerencial contribui na tomar decisões adequadas e pode ser eficaz para atravessar e escapar da crise.

A dificuldade no entendimento gerencial dos demonstrativos contábeis por partes dos gestores pode ser a causa da pouca utilização dessas informações no processo decisório, sendo assim necessário que os profissionais de contabilidade se adequem as diferentes situações que possam ocorrer nas empresas e promova o gerenciamento adequado de informações (BORGES; LEAL, 2012). De acordo com Heringer (2021) muitos empresários não utilizam ferramentas gerenciais no dia a dia dos seus negócios, porém, aqueles que buscam o sucesso faz a utilização dessas ferramentas.

Dessa forma, com toda a instabilidade no âmbito dos negócios, é essencial que os gestores utilizem informações confiáveis para tomar decisões e o uso da contabilidade gerencial pode ser primordial para a sustentabilidade das empresas.

## 2.2 A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Nos últimos anos o crescimento da globalização vem a provocar um elevado grau de desenvolvimento que provoca o aumento da concorrência no ambiente empresarial, fazendo com que as empresas precisem utilizar um eficiente processo de análise econômica e financeira no âmbito organizacional que auxiliem o gestor a conduzir a entidade com competência.

Conforme Marion (2009) o instrumento que fornece a maior quantidade de informações úteis para as tomadas de decisões tanto dentro como fora da empresa é a contabilidade. Portanto, se entende que esta é uma ferramenta que ajuda a gestão e proporciona o crescimento de uma organização.

Dessa forma tem-se a contabilidade gerencial na ótica de Rezende e Souza (2017) como geradora de informações que embasam as decisões dos gestores quanto a análise das demonstrações contábeis, análise de orçamento empresarial, fluxo de caixa, margem de contribuição, custos fixos e variáveis, gestão econômica (GECON) e entre outras ferramentas. Ressaltando que a mesma representa uma fonte fundamental de informação ao nível financeiro e econômico que apoia os gestores no processo decisório.

Para Morais e Barreto Júnior (2019) a contabilidade gerencial reúne elementos que complementam a contabilidade financeira, caracterizando-se como um enfoque especial, contribuindo com procedimentos e técnicas contábeis conhecidas e abordadas na contabilidade financeira e de custos, na análise financeira, de balanços e de outras ferramentas. Evidenciando, que dentro de uma perspectiva diferente, em um nível mais detalhado e analítico, a contabilidade gerencial auxilia os gestores nos seus processos decisórios.

Nesse sentido, Padoveze (2010) afirma que as necessidades dos gestores das empresas quanto às informações para processo de planejamento, controle e execução das suas atividades e na avaliação de desempenho, são supridas através dos diversos instrumentos de contabilidade gerencial mediante o sistema de informação contábil gerencial.

Segundo Amorim (2015) o objetivo de um sistema de informação contábil é reunir e transmitir as informações relevantes e necessárias sobre o negócio que auxiliem o gestor no

processo de decisão. Destacando que o ambiente informativo dos sistemas de informações contábeis tem proporcionado aos gestores conduzir com maior efetividade seus negócios, sendo assim a ciência contábil é fundamental para o gerenciamento organizacional.

Em conformidade, Crepaldi (2011) declara que um sistema de informação integrado e estruturado permite um gerenciamento ativo das informações que são indispensáveis para a gestão patrimonial e econômico-financeira das organizações, contribuindo assim para a eficácia dos benefícios quanto aos custos incorridos na geração e na difusão das informações.

Na visão de Oliveira (2018) a contabilidade gerencial destaca-se principalmente na produção de relatórios gerenciais atualizados que servem de suporte para decisões de curto e longo prazo, e declara que essas informações favorecem a administração responder eficientemente às várias situações que possam comprometer a saúde do negócio, oferecendo ao gestor um leque de informações gerenciais que servem para municiá-lo no processo decisório.

Desse modo, a contabilidade gerencial possui ferramentas que podem auxiliar diretamente no gerenciamento das empresas assessorando para que as mesmas consigam alcançar seus objetivos, assim, passa-se a apresentar as principais ferramentas utilizadas através da contabilidade gerencial.

### 2.2.1 Ferramentas gerenciais

A contabilidade gerencial possui ferramentas que podem assessorar as empresas no alcance de seus objetivos, auxiliando diretamente no gerenciamento dos negócios. Segundo Bampi (2018) aprofundar o conhecimento sobre as ferramentas gerenciais da contabilidade propicia subsídios imprescindíveis para o gestor de uma entidade, pois, esse gestor precisa conhecer como funciona as várias dimensões de uma empresa, como o controle e a saída de mercadorias, os valores monetários, e quais são os direitos e obrigações adquiridos, firmando-o no centro da tomada de decisões.

Entretanto, de acordo com Bergamini (2010) às ferramentas gerenciais, não solucionam problemas ou melhoram as situações adversas na empresa de forma isolada. Declarando que a sua aplicação não é difícil, contudo, deve-se tomar cuidado com a escolha da ferramenta apropriada para cada situação e em algumas delas são necessários conhecimentos básicos ou avançados da contabilidade para utilizá-las de forma efetiva.

Desta forma, lista-se no Quadro 1 algumas ferramentas de suporte contábil organizacional disponíveis na literatura:

Quadro 1- Principais Ferramentas da contabilidade gerencial

Principais Ferramentas de Contabilidade Gerencial	
Ferramentas	Finalidade
Fluxo de Caixa	Controla entrada e saída de dinheiro elucidando a real situação financeira da empresa.
Orçamento	Busca criar um plano dos processos operacionais para um determinado período. Ele é uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros a serem atingidos pela organização.
Controle de Capital de Giro	Controla os recursos destinados à manutenção das atividades operacionais. Para tanto são monitorados tanto o ativo quanto o passivo circulante e suas interrelações.
Análise das demonstrações contábeis	Avaliação sobre os demonstrativos contábeis, buscando retratar a situação da empresa sobre o enfoque econômico, patrimonial e financeiro.
Controle de estoque	Controla a armazenagem e saída de mercadoria para revenda.

Controle de preço de venda	Controla a armazenagem e saída de mercadoria para revenda.
Controle de Contas a Pagar	Controla as obrigações assumidas pelas empresas, derivadas de compras de mercadorias para revenda, impostos e outros custos variáveis e fixos. Portanto, controla dívidas de curto prazo a serem pagas pela empresa.
Controle de Contas a Receber	Controla as vendas a prazo concedidas pela empresa, expressada pelo crédito dado aos clientes.
Controle de Bens do Ativo Imobilizado	Análise dos bens para uso na produção ou fornecimento de bens de uso destinado para o funcionamento normal da empresa.

Fonte: Adaptado de Bruni e Gomes (2010).

A utilização dessas ferramentas de gestão, segundo Carvalho *et al.* (2018) relaciona os relatórios gerenciais, demonstrativos e análises apresentadas aos administradores de uma organização, por tratar-se de um dos meios mais relevantes, pelos quais é comunicada a estratégia a toda organização. Em relação a esses relatórios gerenciais elaborados, Padoveze (2003) diz que devem necessariamente ser estabelecidos com a finalidade de auxiliar os usuários, precisando ser adaptados às necessidades organizacionais, pois, não se trata de um modelo padrão ou único de elaboração, pois, terá que ser adaptado às especificidades de cada organização.

No contexto empresarial, segundo Lima *et al.* (2017) a contabilidade gerencial utiliza como ferramenta de gestão os relatórios, planilhas, comparações, definição de serviço e do preço de produtos. Além disso, asseveram que a contabilidade gerencial e suas ferramentas para o gerenciamento correto de qualquer entidade empresarial são indispensáveis.

Em concordância, Oliveira (2018) relata que a consolidação da contabilidade gerencial como ferramenta indispensável no processo de tomada de decisões estratégicas, proporciona ao empresário a tomar decisões como maior segurança favorecendo o sucesso do seu negócio, através do fornecimento de relatórios para vários níveis hierárquicos, operando como fonte de análise, extraindo valor das informações que identificam e disponibilizam soluções para problemas, evitando desperdícios no custo da produção, ampliando percentagens de lucro, tornando-se assim fundamental no processo empresarial de planejamento e controle.

Com isso, elucidando as ferramentas, conforme o cunho teórico e quanto a sua utilização e aplicabilidade, segundo Padoveze (2010), às ferramentas gerenciais auxiliam de certa maneira no processo de planejamento, e na tomada de decisão organizacional. Além de facilitarem o rastreamento dos problemas, trazendo o esboço dos planos de ação a serem planejados para o melhoramento da qualidade e do desenvolvimento das organizações, tanto no âmbito financeiro quanto no operacional.

Nesse sentido, as empresas precisam diariamente organizar os seus processos de estratégias usando as ferramentas disponíveis pela contabilidade gerencial, buscando estarem consistentes e se adequando rapidamente às transformações impostas num mercado cada vez mais intenso e competitivo.

### 2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL O COVID-19

O novo Coronavírus, segundo Lizote *et al.* (2021) tem afetado diferentes contextos mundiais e os impactos da pandemia refletem no bem-estar dos indivíduos, na sociedade e na economia. Neste contexto, as organizações e os trabalhadores precisaram realizar diversas adaptações de estratégias, de modo a buscar meios de atender às novas exigências e adaptar-se às novas formas autônomas de trabalho.

Diante do atual cenário, é imprescindível que as empresas tomem decisões baseadas em elementos verídicos e oportunos, sendo um fator necessário para a sobrevivência destas, no mercado. Segundo Amorim (2015) é fundamental que as empresas estejam preparadas para enfrentar ambientes complexos e de alta velocidade, visto que o mercado tem exigido cada vez mais respostas rápidas nas tomadas de decisões, para isso é necessário estar abastecido de informações confiáveis, completas, relevantes, fidedignas e oportunas suficientes para tomar as melhores decisões.

Na percepção de Menezes (2010) uma das áreas da ciência contábil, que mais auxilia os usuários internos através de informações tanto financeiras quanto operacionais para o processo de gerenciamento é a contabilidade gerencial. De acordo com Garcia e Bezerra (2020) a utilização adequada dessas informações projeta futuras situações que possam ocorrer dentro nas organizações e com isso auxiliam na evolução da empresa, portanto, as empresas que usam o sistema de informação contábil, tendem a ter vantagens com relação a outras organizações por possuírem um gerenciamento apropriado das informações.

Para Mendes (2020) o cenário econômico atual fez com que a contabilidade ganhasse destaque por possuir uma série de informações que são cruciais para a tomada de decisões, ajudando as empresas a superarem os desafios de uma economia instável. Ainda segundo o autor, a contabilidade contribui diretamente com o empreendedor no fornecimento de relatórios adequados conforme a real necessidade, melhorando o processo de tomada de decisão, aumentam as possibilidades de continuidade diante de um cenário adverso.

Neste cenário de crise e pandemia ocasionado pela COVID-19, a humanidade enfrenta um dos maiores desafios dos últimos tempos. Com empresas fechadas, trabalho home office, reuniões virtuais, alterações trabalhistas e tributárias às organizações necessitam adaptar-se rapidamente a essa nova realidade, destacando a necessidade que os empresários busquem uma orientação adequada para enfrentar esses desafios. Nesse sentido, os contadores são profissionais que podem contribuir nesse processo para longevidade dos negócios (DAL RI, 2020)

O contador tem um papel fundamental neste cenário, dessa forma os profissionais contábeis, agora, mais do que nunca, devem se informar e estudar sobre as medidas impostas pelo governo e assim apresentar as melhores condutas a serem tomadas por seus clientes e garantir durante a pandemia da Covid-19 a sustentabilidade dos negócios (ALVES, 2020; CORREA, 2020)

Devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia, contadores estão embarcando em um novo caminho para conectá-los mais estreitamente aos consultores, que utilizam indicadores, demonstrativos e resultados relacionados à tomada de decisões. As novas perspectivas da contabilidade e do contador exigem que todas essas tecnologias possam ser utilizadas como uma ferramenta para prestar um serviço eficaz, interativo e dinâmico para seus clientes (ARAÚJO; TABOSA, 2020)

Portanto, com as mudanças nos cenários contábeis e os avanços tecnológicos, os contadores têm se tornado imprescindíveis nas empresas e passam a ocupar uma posição relevante na gestão. Nessa perspectiva, para Resser e Pereira (2018) todas as mudanças sociais e econômicas ocorreram, com isso, os contadores deixam de ser empregados, para entrarem no campo da gestão da empresa e assumirem o papel de auxiliar dos gestores nas tomadas de decisões.

Dessa forma, entende-se que a contabilidade gerencial é uma ferramenta primordial para o gerenciamento e indispensável para qualquer empresa e que o profissional contábil auxilia os gestores a tomarem decisões seguras com informações claras e precisas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa exposta configura-se como descritiva, segundo Prodanov e Freitas (2013) esse método utilizado não tem a intenção de manipular os dados apontados, apenas observá-los, registrá-los e analisá-los em sua correta ordenação sem haver uma intervenção por parte do pesquisador.

No que se refere ao escopo da amostra, realizou-se entrevistas com cinco contadores da cidade de Mossoró/RN, para evidenciar a percepção deles sobre as principais adaptações das empresas ao novo cenário, demonstrando os fatores que são necessários para a sustentabilidade delas, neste atual cenário pandêmico.

Quanto aos procedimentos, classifica-se como estudo de multicaso que proporciona levantar evidências de destaque e de confiabilidade em comparação aos estudos de caso único, segundo Yin (2001).

A coleta de dados é de cunho qualitativa, pois, o seu enfoque é estudar a subjetividade do objeto e de acordo com Uwe (2013) essa categoria de pesquisa tem como proposta descrever ou desenvolver uma teoria. Considera-se também um estudo transversal. Os levantamentos dos dados foram coletados mediante entrevista estruturada com perguntas abertas. A aplicação das entrevistas ocorreu no mês de abril do ano de 2021, de forma virtual pelas plataformas Google Meet e WhatsApp, para não identificar os entrevistados, passou-se a nomeá-los de contadores 1, 2, 3, 4 e 5. Para realizar as entrevistas, foi utilizado o Roteiro de Entrevista do quadro 2:

#### Quadro 2 - Roteiro de Entrevista

<p><b>Medidas adotadas pelas empresas</b></p> <p>1. Em meio a pandemia da COVID-19, quais foram as soluções para a continuidade das atividades das empresas? Ref.: Centurião <i>et al</i> (2020); Guimarães Júnior <i>et al</i> (2020) e (Ferreira, Silva e rodrigues 2020).</p> <p>2. Os clientes tem encontrado dificuldades para operar suas atividades? Quais têm sido essas dificuldades? Ref.: Centurião <i>et al</i> (2020) e Garcia e Bezerra (2020).</p>
<p><b>Fechamento de empresas durante a pandemia</b></p> <p>3. Alguma empresa que você manteve atendimento fechou provisoriamente ou definitivamente durante a pandemia? Se sim, qual o ramo de atuação da empresa? Ref.: Fauvel (2020) e Nery (2020).</p> <p>4. Se sim, essa empresa tinha acompanhamento com informações contábeis-gerencias? Ref.: Garcia e Bezerra (2020); Borges e Leal (2012) e Heringer (2021).</p>
<p><b>Informações produzidas pela contabilidade</b></p> <p>5. Quais as ferramentas gerenciais mais utilizadas pelas empresas que você presta atendimento? Ref.: Rezende e Souza (2017); Carvalho <i>et al.</i> (2018).</p> <p>6. No momento atual de pandemia do covid-19, quais são os tipos de informações que os gestores estão solicitando para tomada de decisão? Ref.: Garcia e Bezerra (2020).</p> <p>7. Na sua opinião, como a contabilidade gerencial pode ser utilizada para orientar os gestores na tomada de decisão diante o atual cenário pandêmico? Ref.: Oliveira (2018) e Mendes (2020).</p>

#### Mudanças e adaptação do trabalho

8. Você se sente preparado para cumprir com as exigências do novo cenário dos negócios?

Ref.: Correa (2020); Araújo e Tabosa (2020).

9. Na sua visão as alterações impostas pelo mercado de trabalho mudaram o perfil do contador? Por quê?

Ref.: Araújo e Tabosa (2020) e Resser e Pereira (2018).

10. Quais foram as principais modificações que você observou na gestão das empresas nesse período de pandemia da covid-19?

Ref.: Dal Ri (2020) e Lizote *et al.* (2021).

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os tratamentos dos dados foram feitos através de análise de conteúdo e para Bardin (2009) a análise de conteúdo trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que usa métodos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo pesquisado.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através da análise qualitativa procurou-se analisar como a contabilidade gerencial pode ser utilizada para orientar os gestores na tomada de decisão diante o atual cenário pandêmico e evidenciar as principais adaptações das empresas ao novo cenário, demonstrando os fatores que são necessários para a sustentabilidade delas, neste cenário atual. Essas entrevistas se deram com 05 (cinco) contadores, que atuam em empresas que prestam atendimento de serviços contábeis na cidade de Mossoró- RN.

Após as entrevistas, as gravações de áudio foram transcritas e com isso passa-se a analisar respostas das perguntas que foram inquiridas aos entrevistados. Na primeira questão, procurou-se identificar a percepção dos entrevistados sobre quais foram as soluções que as empresas encontraram para a continuidade de suas atividades.

O Contador 1 relatou que algumas empresas não vendiam nada de forma online antes da pandemia, mas tiveram que se adaptar a situação e passaram a investir em *delivery* e nas vendas online. Conforme mostra o trecho a seguir:

Algumas empresas tiveram que se adaptar à situação existente, em relação à pandemia. Então, algumas delas que não puderem abrir houve um certo fechamento em alguns meses, então elas tiveram que optar por novas medidas e começaram a investir no *delivery*, nas vendas online. Algumas empresas que realmente não vendiam nada de forma *on-line*, por que não tinha esse critério, por acharem que não conseguiam ou, porque não existia venda, tiveram que se adaptar e passaram a vender online (Contador 1).

Em relação ao discurso do Contador 2, observou-se semelhança com a resposta do Contador 1, que relatou o uso do *delivery* pelos restaurantes para poderem dar continuidade a suas atividades. Além disso, citou as adaptações aos meios digitais realizados nos demais setores e indagou que sobretudo todas fizeram adoção aos protocolos de prevenção.

Os Contadores 3 e 5 relataram que algumas empresas adotaram o trabalho em *home office* e passaram a fazer atendimentos através de plataformas digitais. Porém, o Contador 5 revelou que das 34 empresas que presta atendimento, apenas 10 passaram a desenvolver atividades home office, pois, segundo ele o restante não sabia utilizar as ferramentas digitais.

Tenho 34 empresas, dessas 10 desenvolviam atividades home office, e os outros não sabiam e nem queriam utilizar, pois, nos propomos a enviar como utilizar a ferramenta. (Contador 5).

Já o Contador 4 respondeu que o que realmente ajudou as empresas se manterem, foi o uso dos benefícios emergenciais oferecidos pelo governo para ajudar as empresas a manterem seus empregados, empréstimos bancários e a redução dos custos. Veja a resposta a seguir:

Primeiramente, muitas adotaram a questão dos benefícios emergenciais por parte do governo para manter a questão dos empregados, empréstimos bancários que deram para um fôlego e realmente redução de custo foi o que ajudou a elas a se manter, pelo menos se manter (Contador 4).

As respostas dos contadores, a respeito das soluções para a continuidade das atividades utilizadas pelas empresas que prestam atendimento, condizem com o pensamento de Centurião *et al.* (2020) que afirmou que diante do atual cenário, ideias como digitalização e *home office* tiveram que ser colocados em prática, fazendo com que os empresários encontrassem novas formas de estruturar seus negócios. Como também com o estudo realizado por Guimarães *et al.* (2020) sobre os efeitos da pandemia da Covid-19 na transformação digital de pequenos negócios, constatou que com o fechamento do comércio, a venda por meios digitais apresentou-se como uma das principais soluções para evitar a falência de empresas. Já para Ferreira, Silva e Rodrigues (2020) além das vendas online e o *delivery*. As empresas optaram por prorrogar prazo de pagamentos dos tributos, suspender dívidas tributárias e os contratos de trabalho, como também utilizando os empréstimos bancários.

Com relação à segunda questão, buscou-se verificar se os clientes encontraram dificuldades para operar suas atividades diante a situação atual de pandemia e quais foram essas dificuldades. Todos os contadores relataram que sim, os clientes tiveram dificuldades de manter em funcionamento as atividades operadas pelas empresas.

Para o Contador 1 inicialmente seus clientes encontraram muitas dificuldades, principalmente para lidarem com a questão da insegurança. Para melhor visualização, apresenta-se a seguir o discurso do Contador 1:

Inicialmente eles encontraram muitas dificuldades principalmente para lidarem com a questão da insegurança, porque eles não sabiam, como todos nós, como iria se comportar a questão do fechamento, da redução do horário, como usar a tecnologia para que pudessem vender e comercializar seus produtos (Contador 1).

Portanto, analisando o discurso do Contador 1 percebe-se que os empresários se sentiram inseguros diante dos impactos causados pela pandemia da Covid-19, para tomarem as decisões que manteriam as atividades dos seus negócios em funcionamento.

Segundo os discursos dos Contadores 2 e 4 as empresas encontraram dificuldades em adequar-se ao cenário tecnológico, como também para encontrar maneiras de adequação à redução dos custos devido à baixa do faturamento ocasionada pela queda da demanda.

Em seu discurso o Contador 3 declarou que foram poucos clientes que pararam efetivamente os serviços e afirmou que com base em outras situações, seus clientes tiveram mais facilidade de apartar-se ao atual cenário pandêmico, conforme relata:

Bom, a gente aqui tem basicamente clientes da indústria, construção civil, comércio e serviços. Realmente na parte dos comércios, alguns que não estão inclusos como essenciais sofrem mais por conta disso. Mas aqui a maioria é indústria e construção civil, e não foi afetado diretamente no que diz respeito a paralisação das operações, foi afetado indiretamente porque como outros sistemas produtivos interromperam suas atividades, querem ou não por força disso atrapalha outros setores, seja na questão de insumos, na entrega e produção. Então como os setores paralisaram houve uma certa escassez com alguns produtos no mercado, mas aqui no escritório foram poucos clientes

que efetivamente pararam os serviços, então eles conseguiram se adaptar, ao que eu vejo de outras situações, com mais facilidade (Contador 3).

Já o Contador 5, revelou que a maioria são pessoas de idade já avançada e têm dificuldade de utilizar essas novas tecnologias, além do fato de muitos não terem interesse em aprender como manuseá-las, como podemos ver a seguir:

Sim, a maioria são pessoas de idade já avançada, e tem dificuldade de utilizar essas novas tecnologias, como falei e muitos não tem interesse em aprender como manuseá-las. Alguns tem dificuldade de utilizar até o PC, imagine uma reunião on-line, alguns acham que é muito difícil (Contador 5).

De acordo com o estudo de Centurião *et al.* (2020) sobre os desafios empresariais e sugestões de políticas frente à pandemia do Covid-19, constatou-se que as empresas sofreram dificuldades para obter faturamento e com relação ao acesso ao crédito, uma elevada preocupação com o capital de giro, fluxo de caixa, pagamentos de impostos, salários e despesas correntes. Já para Garcia e Bezerra (2020) o setor com preocupações recorrentes das empresas, pelo ponto de vista do contador foi o setor tributário, com isso a prorrogação de tributos e impostos, juntamente com suspensão de contratos foram as medidas mais adotadas pelos empresários para manter continuidade dos negócios.

A pandemia causou impactos negativos no funcionamento das empresas, assim os contadores foram questionados se alguma empresa que eles prestam atendimento fechou provisoriamente ou definitivamente durante a atual pandemia e qual foi o setor de atuação dessa empresa. Conforme as respostas, constatou-se que houve fechamento de empresas, tanto de forma provisória ou definitiva.

Com base nas repostas dos contadores as respostas dos 2, 3 e 5, observou-se que em decorrência da impossibilidade de funcionar de forma presencial diante crise sanitária da Covid-19 ou por não conseguirem adaptar ao delivery, a maioria das empresas que encerrou definitivamente suas atividades operacionais, foram bares e restaurantes. Como pode ver na resposta do Contador 3:

Sim, houveram principalmente empresas de restaurantes que não conseguiram se adaptar a questão do delivery, por que não era o principal foco, o principal foco era a questão do entretenimento e por não poder ofertar isso presencialmente, afetou diretamente sua forma de atuação. Então houveram sim empresas que fecharam integralmente por força disso. O Setor de bares e restaurantes, somente esse setor (Contador 3).

Portanto, observa-se que as empresas do ramo alimentício foram os que mais sofreram impactos, pois, a impossibilidade de circulação de clientes em ambiente físico, fez com que ocorresse uma queda de demanda e conseqüentemente uma baixa no faturamento.

O Contador 5 declarou em seu discurso que a maioria das empresas do ramo alimentício, funcionaram precariamente, abrindo somente uns dias da semana. Porém a situação está mais tranquila agora. Vejo um trecho da fala a seguir:

[...], mas a grande maioria, cerca de 70% funcionaram precariamente, meio turno, alguns dias da semana, até porque a demanda foi reduzida e não havia necessidade de trabalhar todos os expedientes. No começo da pandemia foi bem complicado, quase todas fecharam. Agora a coisa está mais tranquila, o pessoal foi se adaptando, assim como os consumidores também (Contador 5).

Já Contador 1 respondeu que apenas uma empresa prestadora de serviços está temporariamente inativa, com previsão de retorno em seis meses, mas que a volta dependerá

de como estará a situação da pandemia. Enquanto o Contador 4 disse que somente uma empresa do setor de indústria fechou provisoriamente.

Para Fauvel (2020) a pandemia causou efeitos negativos na economia, impactou os setores comerciais, tributários, trabalhistas e com isso fizeram com que muitas empresas encerrassem suas atividades definitivamente diante da crise financeira e econômica causada pela Covid-19. Corroborando com a afirmativa, o IBGE (2020) constatou em uma pesquisa de pulso empresa, que cerca de 1,3 milhões de empresas encerraram suas atividades temporariamente ou definitivamente, durante a primeira quinzena de 2020 em decorrência da crise da Covid-19. Já para Nery (2020) os maiores percentuais que têm tido efeitos negativos, foram, no setor de serviços (74,4%); indústria (72,9%); construção (72,6%); e comércio (65,3%).

Em seguida os contadores foram questionados se essas empresas faziam acompanhamento com informações contábeis-gerenciais para auxiliar no gerenciamento, visto que a contabilidade gerencial pode contribuir no processo de tomada de decisão. Acerca desse questionamento, apenas os contadores 1 e 2 relataram as empresas tinham um acompanhamento com as informações gerenciais. Enquanto os contadores 3, 4 e 5 disseram que as empresas não utilizavam as informações gerenciais para a tomada de decisão.

No entanto, a falta de informações gerenciais, para Contador 3 não foi a causa do fechamento de empresas e sim a impossibilidade de poder operar. Veja o trecho a seguir:

Não, elas não tinham esse acompanhamento, não desenvolvia o setor contábil, era mais o setor fiscal. Mas eu não vejo como um fator determinante de ter encerrado, foi por não poder operar, pela impossibilidade de operar por um ano, ninguém consegue se manter dessa maneira (Contador 3).

Conforme, Garcia e Bezerra (2020) a carência de contabilidade gerencial, podem ter sido a causa de pequenos negócios terem sofrido os maiores impactos sobre o encerramento durante a pandemia da Covid-19. Visto que, a área contábil gerencial contribui para tomar decisões adequadas e pode ser eficaz para atravessar e escapar da crise. Para Borges e Leal (2012) a dificuldade no entendimento gerencial dos demonstrativos contábeis, por partes dos gestores, pode ser a causa da pouca utilização dessas informações no processo decisório. Já Heringer (2021) afirmou em seu estudo que muitos empresários não utilizam ferramentas gerenciais no dia a dia dos seus negócios, porém, aqueles que buscam o sucesso faz a utilização dessas ferramentas.

Para avaliar o uso da informação contábil-gerencial, também foi questionado sobre quais são as ferramentas da contabilidade gerencial mais utilizadas pelas empresas que os contadores prestam atendimento. Com base nas respostas dos contadores, observou-se que as empresas usam pelo menos a ferramenta de fluxo de caixa para embasar as tomadas de decisões.

Bom, as ferramentas gerenciais mais utilizadas são a questão das demonstrações financeiras, fluxo de caixa e os índices, sejam eles de endividamento, rentabilidade e liquidez. E algumas empresas fazem o controle também dos seus custos (Contador 1).”

As ferramentas gerenciais que elas mais utilizam são o planejamento tributário, formação de preço de venda e o fluxo de caixa (Contador 2).

São as análises horizontal e vertical, que a gente consegue utilizar nas empresas que fazem a parte contábil, formação de preço, fluxo de caixa, capital de giro, gestão de estoque (Contador 3).

Elas fazem planejamento tributário, para avaliarem a viabilidade do negócio. Fazem o controle de contas a pagar e o fluxo de caixa (Contador 5).

Já o Contador 4 revelou que as empresas que ele presta atendimento só utilizam a ferramenta de fluxos de caixa para tomarem decisões. Conforme mostra o trecho a seguir:

Olha, eu acho que muitas só tomam decisões com base no fluxo de caixa. Praticamente o fluxo caixa é a única ferramenta, assim, dentro da contabilidade gerencial que elas utilizam (Contador 4).

Na ótica de Rezende e Souza (2017) a contabilidade gerencial gera informações que embasam as decisões dos gestores quanto a análise das demonstrações contábeis, análise de orçamento empresarial, fluxo de caixa, margem de contribuição, custos fixos e variáveis, gestão econômica (GECON) e entre outras ferramentas. Ressaltando que a mesma representa uma fonte fundamental de informação ao nível financeiro e econômico que apoia os gestores no processo decisório. Carvalho *et al.* (2018) observaram em um estudo sobre os benefícios e impactos da utilização da contabilidade gerencial, que todas as empresas analisadas de fato utilizavam ao menos três ferramentas gerenciais, que eram consideradas por elas indispensáveis.

No tocante da sexta questão, indagou-se sobre quais informações os gestores estão solicitando para a tomada de decisão, durante essa pandemia causada pela COVID-19. Segundo o Contador 1 devido à integração instalada pela pandemia, muitos gestores estavam mais preocupados sobre o fluxo de caixa e também sobre os impostos. Veja a resposta completa a seguir:

Bom, com a pandemia como ficou muito a questão da insegurança e houveram vários decretos muitos pensam na questão do fluxo de caixa. Então com a pandemia alguns impostos foram prorrogados e muitos deles perguntam informações na questão da solicitação dos impostos, se eles foram prorrogados para que eles possam organizar o seu fluxo de caixa. Além disso, a partir dos dados financeiros e das demonstrações eles avaliam também as questões do faturamento, da evolução desse faturamento ou queda com a pandemia e o que pode ser melhorado (Contador 1).

Os Contadores 2 e 4 responderam que os gestores empresários pedem mais informações sobre o fluxo de caixa para avaliarem se sofreram aumento ou baixa de faturamento. O Contador 4 ainda declarou que deles só se baseiam mais no faturamento para tomarem decisões.

No meu segmento as que eles têm pedido, são, por exemplo, sobre o fluxo de caixa. Então muitos se baseiam só em faturamento para tomar decisões de fato, seja por questão de financiamento, empréstimos contábeis (Contador 4).

Com relação a essa a esse questionamento, o Contador 3 afirmou que os gestores também fazem acompanhamento do faturamento.

Eles acompanham seu faturamento mensal e fazem o panorama bimestral do próprio ano vigente e também comparações com anos anteriores em que não existia ainda a pandemia. Questão mais de faturamento, se sofreram aumento dos custos (Contador 3).

Já o Contador 5 que além do fluxo de caixa, as empresas solicitavam relatórios de previsão de receitas e despesas para os próximos meses e informações de como obter empréstimos.

De acordo com Garcia e Bezerra (2020) a utilização adequada das informações contábeis, projeta futuras situações que possam ocorrer nas organizações e com isso auxiliam na evolução da empresa, portanto, as empresas que usam o sistema de informação contábil, tendem a ter vantagens com relação a outras organizações por possuírem um gerenciamento apropriado das informações.

Na sétima questão sobre como a contabilidade gerencial na opinião deles, poderia ser utilizada na gestão de empresas. Visto que a mesma gera informações que são essenciais para auxiliar o gerenciamento de uma empresa. Todos os entrevistados relataram que a contabilidade gerencial deve ser utilizada como uma ferramenta de apoio para o gerenciamento das empresas, principalmente diante do atual cenário de pandemia.

Sendo utilizada como uma ferramenta de apoio em suas gestões, como aliada para o enfrentamento dessa situação. Sendo aplicada de forma preventiva aos problemas futuros que possam vir a ocorrer (Contador 2).

Promovendo informações que possam ajudar os gestores nas suas tomadas de decisões, antecipando-se aos gestores e fornecendo relatórios que possam ajudar nos seus processos decisórios (Contador 5).

Porém, para o contador 3 muitas empresas familiares tendem a negligenciar a contabilidade gerencial, veja a afirmativa no trecho a baixo:

[...] hoje para a nossa realidade local, aqui em Mossoró, a grande maioria das empresas são familiares, então quando as empresas são nesse nicho, eles tendem com mais facilidade negligenciar a questão da contabilidade gerencial e ter esse controle e para que possa usar a ferramenta como suporte e auxílio para subsidiar informações no processo decisório (Contador 3).

O contador 1 também indagou a importância de os empresários terem o profissional contábil como aliado para orientá-los sobre as alternativas que possam ser mais viáveis para um gerenciamento correto dos seus negócios. Vejo o trecho a seguir para melhor visualização:

[...] então, o contador entra como um aliado para que ele possa orientar o empresário no momento de prorrogação de impostos, fazer um financiamento, orientar para a concessão desse empréstimo, qual o mais viável, se a empresa está realmente precisando do fluxo de caixa, se a empresa consegue se manter a partir de novas alternativas. Então o papel do contador foi primordial nesse momento, até porque houve novas legislações e elas puderam ser acompanhadas com o contador, para que o empresário não se perdesse nesse momento” (Contador 1).

De acordo com Oliveira (2018) a contabilidade gerencial destaca-se principalmente na produção de relatórios gerenciais que servem de suporte para decisões de curto e longo prazo, e que essas informações favorecem a administração responder eficientemente às várias situações que possam comprometer a saúde do negócio, oferecendo ao gestor um leque de informações gerenciais que servem para municiá-lo no processo decisório. Para Mendes (2020) o cenário econômico atual fez com que a contabilidade ganhasse destaque por possuir uma série de informações que são cruciais para a tomada de decisões, ajudando as empresas a superarem os desafios de uma economia instável. Ainda segundo o autor, a contabilidade contribui diretamente com o empreendedor no fornecimento de relatórios adequados de acordo com a real necessidade de cada segmento, melhorando o processo de tomada de decisão, aumentando as possibilidades de uma empresa sobreviver diante de uma crise ou recessão.

O oitavo questionamento foi se eles se sentiam preparados para enfrentar o atual cenário dos negócios. Todos relataram que se sentem preparados e que todos eles procuraram se atualizar sobre as novas legislações, decretos, tecnologias e ferramentas para poderem da conta da demanda.

O Contador 1 relatou que se sentem preparado, apesar de inicialmente ter sido um grande desafio, procurou se atualizar sobre os decretos e as novas legislações impostas para a diminuição do impacto da Covid-19. Para melhor visualização, veja a resposta completa a seguir:

Sim, nesse momento me sinto sim preparada com as exigências desse mercado novo cenário dos negócios. Foi tudo novo, após um ano de pandemia nós vivenciamos algumas situações bem arriscadas como a questão de muitas demissões. E diante disso, como contadora eu tive que me atualizar nos novos decretos, nas novas legislações para que pudesse atender a demanda dos empresários, do que eles estavam querendo saber. Porque tudo era muito inseguro, então, eles precisavam saber o que fariam daqui pra frente e se precisassem demitir, o que precisavam fazer. As empresas vêm sobrevivendo justamente por causa desse auxílio, dessa orientação que nós como contadores passamos para eles e que eles vão se adaptando com outras vendas, com redução de custo e assim por diante. (Contador 1).

Analisando o discurso do Contador 3 pode-se observar semelhança com a resposta do Contador 1, sobre está sempre se atualizando para cumprir com as obrigações que o mercado atual exige. Como se pode ver no trecho a seguir:

Sim, a gente se sente preparado e constantemente está se atualizando as exigências, sejam de atualizações de legislação como também de ferramentas que possamos aplicar com os nossos clientes na questão gerencial. Inclusive, recentemente a gente adquiriu um software financeiro e gerencial que é integrado com nossa contabilidade, que é online (Contador 3).

Ainda de acordo com o Contador 3 o profissional que está só cumprindo as questões sobre legislação contábil e está deixando a questão gerencial com o seu cliente está negligenciando com suas obrigações, conforme mostra o trecho a seguir:

[...] o profissional que está só na questão de comprimento de legislação contábil e deixando de lado a questão gerencial com o seu cliente, ele está negligenciando com suas obrigações e está fadado no mercado, pois, o mercado exige mais essa questão gerencial que possa subsidiar o cliente a tomar as melhores decisões (Contador 3).

Corroborando com as respostas dos contadores anteriores, o Contador 4 declarou que os contadores têm todas as condições para subsidiar o empresário.

Eu me sinto preparado, eu acho que nós temos todas as condições de informações necessárias para subsidiar o empresário. Eu acho que o principal problema é a falta de controle das próprias informações deles, eles têm uma certa resistência em manter uma contabilidade fidedigna, que deixa claro a questão de identidade, a mistura de bens pessoais com bens patrimoniais. Isso são fatores para eles terem mais informações corretas. Se a gente tiver informações em mãos, somos capazes de fazer um faturamento correto e prestar uma informação necessária (Contador 4).

A resposta do contador 5 indaga sobre a importância de procurar se manter atualizado de acordo com as mudanças que vão ocorrendo no mercado, pois, aquele profissional que não faz isso ficará ultrapassado.

[...] o profissional da contabilidade, precisa estar se atualizando com as mudanças que vão ocorrendo no mundo dos negócios, pois, caso não faça isso, o mesmo ficará ultrapassado e perderá os seus clientes, aprendi nesse período a utilizar várias Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que eu desconhecia totalmente, mas foi necessário buscar essas novas aptidões para permanecer ativo no mercado que está em convulsão por motivo da pandemia (Contador 5).

Para Correa (2020) o contador tem um papel fundamental neste cenário, dessa forma os profissionais contábeis, agora, mais do que nunca, devem se informar e estudar sobre as medidas impostas pelo governo e assim apresentar as melhores condutas a serem tomadas por seus clientes e garantir durante a pandemia da Covid-19 a sustentabilidade dos negócios.

Segundo Araújo e Tabosa (2020), as novas perspectivas da contabilidade e do contador demandam toda essa tecnologia como ferramenta de uma prestação de serviço eficaz, mais interativa e dinâmica com o seu cliente. Hoje, o contador é muito mais do que um simples recolhedor de impostos, ele alcança um papel estratégico, focando seu conhecimento de negócios e gestão para a parte mais consultiva na tomada de decisões, deixando a parte burocrática e operacional por conta das tecnologias, com automações, diminuição de retrabalhos e melhor exposição de resultados.

Em seguida foi questionado se na visão deles o perfil do contador mudou diante das mudanças que ocorreram no cenário dos negócios e todos disseram que sim, teve uma mudança no perfil do contador. Diante desse questionamento todos responderam que o perfil do contador mudou e que o contador passou a ser mais consuntivo, não é mais aquele profissional que só entrega impostos e pronto.

Na verdade, o profissional contábil hoje corre atrás de cursos de especialização, de palestras, ele está sempre atento às novidades do mercado e para isso ele pode passar informações fidedignas para os seus clientes. Até porque hoje as informações e as legislações mudam constantemente e as obrigações acessórias também, que o contador deve declarar e são obrigações que vão de acordo com a tecnologia vão se atualizando e o perfil do contador é justamente atento a essa mudança que se atualiza quanto às normas e as tecnologias (Contador 1).

Sim, pois, diante do atual mercado, o contador vai ter que está mais próximo do que nunca dos seus clientes, procurando informar sempre e se adaptar às tecnologias oferecidas atualmente (Contador 2).

Mudaram, acho que essa demanda de informações por parte dos clientes que hoje precisam, fez com que realmente a gente saísse do nosso birô e fosse prestar mais atenção nos negócios deles, alertá-lo quanto a necessidade de informação e sem informações não tem como dar um direcionamento (Contador 4).

Porém, para o Contador 3 o perfil do contador mudou sim, mas só mudou realmente para aqueles que são menos resistentes as mudanças.

Sim, mudou, mas não a todos. Mudou para aquele que realmente tem menos resistência às mudanças. Então, eu entendo que aquele contador que realmente entendeu que precisou adaptar essa questão financeira e gerencial da empresa, sendo mais parceiro e mais próximo da empresa nesse sentido. Esse profissional está tendo mais facilidade em atender essas novas exigências por parte do cliente (Contador 3).

O contador 5 indagou que aquele profissional contábil que não se adapta as mudanças, acabará ficando fora do mercado. De acordo com o Contador 5:

sim, e aquele profissional que não acompanhar essas mudanças, ficará fora do mercado, estamos passando por um momento de transição, muitas coisas voltaram ao normal no fim da pandemia, e outras serão modificadas, esse é o cenário.

Segundo Araújo e Tabosa (2020) com a grande ascensão da tecnologia, a contabilidade e o contador estão tomando um novo rumo, com propensão a serem consultores, usando indicadores, demonstrações e resultados atrelados especificamente para tomadas de decisões. Portanto, o profissional contábil é exigido a ampliar suas habilidades para que consiga atender de forma eficaz a demanda desse novo ambiente. Em conformidade, Resser e Pereira (2018) afirmam que com todas as mudanças sociais e econômicas, o contador deixa de ser um escriturário e entra na área gerencial das empresas, assumindo o papel de gestor que auxilia na tomada de decisão.

Por último os contadores foram questionados em relação a principais mudanças que eles notaram no gerenciamento dos negócios. Para o Contador 1 para algumas formaram os novos modelos de trabalho.

Para algumas foi a questão de novos modelos de trabalho, né. Elas tiveram que se adaptar aos novos rumos, a novos tipos de vendas, então elas criaram o delivery, muitas criaram as vendas on-line. Algumas empresas não utilizavam ou não achavam necessário tanto a tecnologia e hoje fazem o uso, para que elas possam ser vistas no mercado (Contador 1).

De acordo com os contadores 2 e 3 ocorreram mudanças com relação aos custos, preocupações quanto à formação de preço de produtos, na otimização dos processos e a utilização de ferramentas da contabilidade gerencial para identificar essas oportunidades dentro da sua empresa. Conforme com o Contador 2:

Notei mais preocupações quanto a ter mais controle na formação de preço de seus produtos, na otimização de seus processos, na tentativa de reduzir gastos.

Por sua vez, o Contador 3, relatou:

O principal ponto que eu vejo nesse questionamento é a redução de custos pelas empresas organizadas e a utilização de ferramentas da contabilidade gerencial para identificar essas oportunidades dentro da sua empresa.

Já para o Contador 4 e 5 a queda da demanda, alertou aos empresários sobre a importância da gestão e passaram a ser mais cautelosos com gastos.

A diminuição de clientes, alertou eles quanto essa necessidade de gestão, acho que quanto a empresa tinha uma movimentação, e o faturamento pelo menos cobria os gastos. Eu acho que não tinha tanto a preocupação com o monitoramento, a partir do momento que esse faturamento, essa diminuição de vendas passou a baixar, eles passaram a ter essa preocupação com os gastos (Contador 4).

Os empresários estão mais tímidos para fazer novos investimentos, observo que estão comedidos, que procurando resguardar as reservas que possui, pois, o momento é de cautela, observei isso (Contador 5).

Para Dal Ri (2020) neste cenário de crise e pandemia ocasionado pela COVID-19, a humanidade enfrenta um dos maiores desafios dos últimos tempos. Nesse sentido, segundo o autor os contadores são profissionais que podem contribuir nesse importante e necessário processo para dar continuidade aos negócios. Segundo Lizote *et al.* (2021) o novo Coronavírus tem afetado diferentes contextos mundiais e os impactos da pandemia refletem no bem-estar dos indivíduos, na sociedade e na economia.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A contabilidade gerencial, gera informações que são essenciais para auxiliar o gerenciamento de uma empresa em tempos de crises, como a pandemia da COVID-19. Portanto, deve ser utilizada como uma ferramenta de apoio na gestão empresarial.

Com a pandemia, constatou-se que as medidas mais adotadas pelas empresas para a continuidade de suas atividades, foram as vendas online, delivery e o trabalho home office. Suas principais dificuldades foram: adequa-se aos meios digitais e para encontrar maneiras de reduzir os custos.

Em relação ao fechamento de empresas durante a pandemia, observa-se que as empresas do ramo alimentício foram as que mais sofreram impactos, pois, a impossibilidade de circulação de clientes em ambiente físico, fez com que ocorresse uma queda de demanda e consequentemente uma baixa no faturamento.

No que se refere as informações contábeis- gerenciais, observa-se que as maiores preocupações das empresas, pelo ponto de vista dos contadores, foram com relação ao faturamento. Com isso, a ferramenta gerencial mais utilizada foi o fluxo de caixa.

Tendo em vista, a importância do profissional contábil para auxiliar e direcionar os gestores a tomarem as melhores decisões para os seus negócios, todos os contadores relataram que se sentem preparados e que todos eles procuram se atualizar sobre as novas legislações, decretos, tecnologias e ferramentas para poderem dar conta da demanda.

Essa pesquisa contribuiu para a academia, pois, enfatizou a importância da contabilidade gerencial para auxiliar no processo de tomada de decisão nas empresas e do profissional contábil para subsidiar os gestores a fazer um gerenciamento correto dos seus negócios. Além de demonstrar os fatores que influenciam a sustentabilidade das organizações no cenário pandêmico.

É importante ressaltar, que há uma escassez de pesquisas aprofundadas suficientes relacionadas a temática abordada neste estudo, por ser um tema atual. Outra limitação é a necessidade de realizar entrevistas presenciais com os participantes da pesquisa. Portanto, recomenda-se fazer mais pesquisas na área, com uma quantidade mais ampla de profissionais no setor de contabilidade.

## REFERÊNCIAS

ALVES, B. P. F *et al.* Contabilidade: as primeiras percepções relacionadas à crise de covid-19. **Revista Mythos**, v. 13, n. 1, p. 40-45, 2020. <https://doi.org/10.36674/mythos.v13i1.377>

AMORIM, D. F. B. A importância da contabilidade gerencial para a Gestão dos negócios. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, v. 1, n.78, 2015. Disponível em: <https://semanaacademica.com.br/artigo/importancia-da-contabilidade-gerencial-para-gestao-dos-negocios>. Acesso em: 5 abr. 2021.

BAMPI, C.; SILVA, H. A. C. A Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Gestão em Uma Microempresa de Lucas do Rio Verde: Estudo de Caso da Empresa Lima Felisberto & Cia Ltda ME. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 1, n. 5, p. 107-146, 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/contabilidade-gerencial#:~:text=O%20presente%20trabalho%20intitulado%20%E2%80%9CA,Felisberto%20%26%20Cia%20Ltda%20ME%20e>. Acesso em: 5 abr. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BORGES, L. F. M.; LEAL, E. A. Contabilidade Gerencial: a utilização das informações contábeis gerenciais pelos gestores das micro e pequenas empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELENÇA EM GESTÃO E TECNOLOGIAS, 9., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: SEGeT, 2012.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva. **Controladoria Empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. 22. ed. Salvador: EDUFBA, 2010.

CARVALHO, J. C. *et al.* Benefícios e impactos da utilização da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão para as pme do setor de rochas ornamentais de Cachoeiro de Itapemirim-es. **Revista Científica da Faccaci**, v. 2, n.2, 2018. Disponível em: <http://revistacientifica.faccaci.edu.br:8090/ojs/index.php/teste/article/download/30/29>. Acesso em: 7 out. 2020.

CENTURIÃO, D. A. S. *et al.* Desafios empresariais e sugestões de políticas frente a pandemia de Covid-19. **A Economia em Revista - AERE**, v. 28, n. 1, p. 54-65, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EconRev/article/view/54808#:~:text=As%20pol%C3%ADticas%20de%20garantias%20e,danos%20ainda%20maiores%20a%20economia>. Acesso em: 5 abr. 2021.

CORREA, Luiz. O papel do Contador com o Coronavírus. 2020. **Luiz Correa Contador**. Disponível em: <https://luizcorreacontador.com.br/o-papel-do-contador-com-o-coronavirus/>. Acesso em: 5 abr. 2021.

CHIAVENATO, I., MATOS, F. G. **Visão e estratégica: os caminhos da competitividade**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2009.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DAL RI, Gelson Luiz. Profissionais da Contabilidade são essenciais em períodos de crise. **Portal Contábeis**, 01 de jun. de 2020. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/43224/profissionais-da-contabilidade-sao-essenciais-em-periodos-de-crise/>. Acesso em: 5 abr. 2021.

FAUVEL, Augusto. Covid-19 e as prorrogações tributárias. **Arquivei**, São Paulo, 28 de mai. de 2020. Disponível em: [https://arquivei.com.br/blog/covid19easprorrogacoestributarias/#2\\_Proorrogacao\\_do\\_INSS\\_PIS\\_e\\_COFINS](https://arquivei.com.br/blog/covid19easprorrogacoestributarias/#2_Proorrogacao_do_INSS_PIS_e_COFINS). Acesso em: 5 abr. 2021.

FERREIRA, Alison; SILVA, Polliany; RODRIGUES; Robson. Como as empresas estão se ajustando aos impactos causados pela Covid-19? Um estudo em MPE's situadas em shoppings centers da Feira de Santana. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 10, 2020, São Paulo. **Anais[...]**. São Paulo: USP, 2020.

GARCIA, R. M.; BEZERRA, D. O. A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas em meio a pandemia do covid-19. **Revista Campo do Saber**. Cabedelo, v. 6, n. 2, p. 96-111, 2020. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/353#:~:text=Com%20isso%2C%20os%20resultados%20confirmaram,no%20mercado%20durante%20crises%20econ%C3%B4micas>. Acesso em: 5 abr. 2021.

GUIMARÃES JÚNIOR et al. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**. v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020. <https://doi.org/10.25286/rep.v5i4.1455>

HERINGER, Isabelle Serra Campos. **Impactos da contabilidade gerencial na micro e pequena empresa: uma análise em momento de covid-19.** 2021. Tese (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/19427>. Acesso em: 5 abr. 2021.

LIMA, G. D. *et al.* Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, v. 1 n.116, 2017. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/contabilidade-gerencial-como-ferramenta-de-gestao>. Acesso em: 7 out. 2020.

LISBOA, B. Z.; JANOTI, V. V. O legado da pandemia para o ambiente de negócios no Brasil. **Siga lei**, 2020. Disponível em: <https://www.sigalei.com.br/blog/o-legado-da-pandemia-para-o-ambiente-de-negocios-no-brasil>. Acesso em: 7 out. 2020.

LIZOTE, S. A. *et al.* Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **Revista RGO**, Chapecó, v.114, n.1, p 248-268, 2021. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1>

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, Samantha Dantas. **A importância da contabilidade como instrumento de gestão nas empresas: uma análise dos impactos do coronavírus nas micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa/PB**. 2020. Tese (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020. Acesso em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18006>. Acesso em: 5 abr. 2021.

MENEZES, V. **Contabilidade Gerencial e sua importância na atualidade**. Administradores, 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-contabilidade-gerencial-e-sua-importancia-na-atualidade>. Acesso em: 5 abr. 2021.

MONGIELLO, M. **Management accounting**. 1. ed.:London: SLE, 2016.

MORAIS, R. A. C.; BARRETO JÚNIOR, A. C. A Importância da Contabilidade Gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte. **Id on Line Rev.Mult. Psic.** v.13, n.43, p. 903-92, 2019. <https://doi.org/10.14295/idonline.v13i43.1527>

NERY, C. Pandemia foi responsável pelo fechamento de empresas. **Agência IBGE**, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>. Acesso em: 5 abr. 2021.

OLIVEIRA, D.B.; MALINAWOSKI.C.E. A importância da tecnologia da informação na contabilidade gerencial. **Revista de Administração**, v. 14, n. 25, p.3-22, 2017. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revisteadm/article/view/1596>. Acesso em: 5 abr. 2021.

OLIVEIRA, M. A. R. A aplicação da contabilidade gerencial como mecanismo de gestão na tomada de decisão no micro e pequena empresa, do ramo de supermercados da cidade de salvador/ba. **Cairu em Revista**. Cairu, v.7, n. 11, p. 63-83, 2018. Disponível em: <https://cairu.br/revista/artigos11.html>. Acesso em: 5 abr. 2021.

OLIVEIRA, J. Dados IBGE. **Brasil El Pais**, São Paulo, 19 jul. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>. Acesso em: 5 abr. 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria: estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

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

PASSINHO, Alessandra Sales. **Ferramentas de contabilidade gerencial adotadas por micro e pequenas empresas: um estudo multicaso**. Tese (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/11361>. Acesso em: 5 abr.2021

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. 2013.

RESSER, C. A., PEREIRA, S. C. (2018). O papel do contador como gestor organizacional: percepções e análises da contabilidade gerencial. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 7, n. 1, p. 260-278, 2018. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/711#:~:text=O%20profissional%20cont%C3%A1bil%20%C3%A9%20de,o%20crescimento%20de%20uma%20organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 5 abr. 2021.

REZENDE, A. L. L.; SOUZA, F. J. C. A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas: estudo de caso na micro empresa el shaday baby. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 3, n. 5, 2017. Disponível em: <http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/81>. Acesso em: 5 abr. 2021.

ROY, Shovonlal. COVID-19 pandemic: Impact os lockdown, contact and non-contact transmissions on infection dynamics. **MedRxiv**. v. 4, p. 1-6, 2020. <https://doi.org/10.1101/2020.04.04.20050328>

SILVA, W. A importância da Contabilidade gerencial. **Monografias Brasil escola**, 2020. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/a-importancia-contabilidade-gerencial-como-ferramenta-no-processo-tomada-decisao.htm>. Acesso em: 5 abr. 2021.

UWE, Flick. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: Um guia para iniciantes**. 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.