



**A CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DE EMPRESAS DURANTE A  
PANDEMIA DA COVID-19**

**MANAGEMENT ACCOUNTING IN COMPANY MANAGEMENT DURING THE  
COVID-19 PANDEMIC**

**Mysla Lígia Jácome Pessoa**

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, RN, Brasil  
[myslapesoa@alu.uern.br](mailto:myslapesoa@alu.uern.br)  
<https://orcid.org/0000-0001-5413-2461>

**Sérgio Luiz Pedrosa Silva**

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, RN, Brasil  
[sergiopedrosa@uern.br](mailto:sergiopedrosa@uern.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-6490-3132>

**Jandeson Dantas**

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, RN, Brasil  
[jandesondantas@uern.br](mailto:jandesondantas@uern.br)  
<https://orcid.org/0000-0003-2189-5053>

**Andressa Ruth Sousa Santos**

Universidade Federal do Ceará, CE, Brasil  
[andressa\\_ruth@hotmail.com](mailto:andressa_ruth@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-3965-7929>

---

**Resumo**

A pesquisa teve como o objetivo analisar o papel da contabilidade gerencial como suporte para as empresas nas suas tomadas de decisões durante a pandemia da COVID-19, na visão dos contadores. O estudo desenvolveu-se através de uma pesquisa qualitativa, tendo como ferramenta de coleta de dados, entrevistas aplicadas em escritórios de contabilidade na cidade de Mossoró-RN. Como resultados, constatou-se que as medidas mais utilizadas pelas empresas foram *o home office*, as vendas on-line e o *delivery*, destacando-se como ferramentas também utilizadas em outros países. Evidenciou-se que durante a pandemia, os empresários aumentaram a busca por relatórios gerenciais (controle de gastos, custos,

tributário), destacando-se o fluxo de caixa e o planejamento tributário, o primeiro para controlar o fluxo financeiro e o segundo para usufruir das legislações editadas pelo governo para amenizar a crise. Relatou-se ainda as dificuldades dos usuários em entender os demonstrativos contábeis, tendo os setores de serviços como o mais afetado pelas restrições do comércio, destacando-se bares, restaurantes e entretenimentos. Como contribuição obteve-se através desse estudo um olhar dos contadores, de como desenvolveram-se suas atividades e os serviços prestados às empresas durante a pandemia.

**Palavras-chave:** Enfrentamento da pandemia. Relatórios Gerenciais. Estratégias de negócios.

### **Abstract**

*The research aimed to analyze the role of management accounting as a support for companies in their decision-making during the COVID-19 pandemic, in the view of accountants. The study was developed through a qualitative research, having as a data collection tool, interviews applied in accounting offices in the city of Mossoró-RN. As a result, it was found that the measures most used by companies were the home office, online sales and delivery, standing out as tools also used in other countries. It was evident that during the pandemic, entrepreneurs increased their search for management reports (control of expenses, costs, taxes), with emphasis on cash flow and tax planning, the first to control the financial flow and the second to enjoy of legislation enacted by the government to alleviate the crisis. It was also reported the users' difficulties in understanding the financial statements, with the service sectors being the most affected by trade restrictions, especially bars, restaurants and entertainment. As a contribution, it was obtained through this study a look at the accountants, how their activities and the services provided to companies during the pandemic were developed.*

**Keywords:** *Fighting the pandemic. Management Reports. Business Strategies.*

## **1 INTRODUÇÃO**

O mundo passa por uma crise econômica e financeira devido à pandemia da COVID-19, em que muitas empresas encontram dificuldades 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 no Brasil 522,7 mil empresas fecharam no ano de 2020, devido ao impacto da pandemia da COVID-19.

Esse impacto impôs mudanças e desafios para todos, devido à delimitação da quarentena nos principais centros comerciais, domésticos e mundiais, foi preciso que os negócios se adequassem à distância, com adaptações ao ambiente virtual. No entanto, ficou evidente o impacto desfavorável para as empresas, pois, a oferta e demanda de bens e serviços reduziram em todos os lugares (Eigenstuhler, Pacassa, Kruger & Mazzione, 2021).

Segundo Costa *et al.* (2020), a contabilidade gerencial pode ser uma saída para as empresas sobrepujar-se à crise, pois, com ferramentas que contêm informações financeiras e econômicas, têm auxiliado as tomadas de decisões nas organizações, orientando em diferentes cenários da economia.

Nesse sentido, a contabilidade fornece informações relevantes aos gestores, apresentando-se como um instrumento de gestão. Através da contabilidade gerencial, proporciona-se o acesso aos sistemas de informações que auxiliam no planejamento organizacional. De acordo com Camilo e Silva (2020), as informações adquiridas através das ferramentas gerenciais, são imprescindíveis nas organizações, proporcionando ao gestor segurança nas suas decisões.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Mongiello (2016) afirma que a contabilidade gerencial gera informações acuradas que subsidiam as decisões, com o propósito de facilitar no processo decisório na escolha das melhores propostas, ainda capacitando os gestores com aptidões para analisarem cenários alternativos e efeitos previsíveis de suas decisões.

Observa-se a existência de estudos relacionados às necessidades dos gestores de informações e ferramentas da contabilidade gerencial. Esta pesquisa apresentou esses tópicos sob a ótica dos contadores durante a pandemia, o que mudou nas prestações dos serviços, quais as ferramentas buscadas, o tipo de orientação almejada, entende-se que esses aspectos foram pouco explorados em estudos acadêmicos, diante da recentidade da pandemia.

Diante deste contexto, esta pesquisa apresenta a seguinte questão: **qual a relevância da contabilidade gerencial na tomada de decisão, mediante o cenário de pandemia da COVID-19?** A pesquisa teve como o objetivo analisar o papel da contabilidade gerencial como suporte para as empresas nas suas tomadas de decisões durante a pandemia da COVID-19, na visão dos contadores da cidade de Mossoró-RN.

Este estudo se tornou relevante porque diante dos avanços tecnológicos e das mudanças na profissão contábil, a contabilidade gerencial ganhou espaço no mercado empresarial. Destacando-se na prestação de informações úteis, contribuindo para o processo de tomada de decisão e influenciando na eficácia das organizações. A pesquisa contribuiu

para que os fatos observados, possam promover melhorias no suporte à gestão durante e depois da pandemia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cenário atual do mundo dos negócios**

No final do ano de 2019 o mundo sofreu mudanças devido à COVID-19, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que devido ao aumento de infectados pelo vírus nos países, ‘que o mundo estava acometido por uma pandemia’, apresentando um plano com objetivos estratégicos para limitar a propagação do vírus, anunciou isolamento social, quarentena e suspendeu as atividades comerciais não essenciais, orientações que os países afetados deveriam adotar como práticas de contenção (Roy, 2020).

Com o fechamento do comércio para conter a proliferação da COVID-19 no primeiro semestre de 2020, segundo Guimarães Júnior, Nascimento, Santos e Rodrigues (2020) a venda por meios digitais apresentou-se como uma das principais soluções para evitar a falência das empresas e o aumento do desemprego. Evidencia-se que os negócios que já eram comuns na esfera da transformação digital, adaptam-se sem maiores problemas, enquanto os negócios tradicionais foram forçados a se ajustarem abruptamente.

Para Centurião, Welter e Abrita (2020) montou-se um novo cenário, onde demissões e fechamentos das empresas, deixaram o mercado esvaziado e com baixa atividade. Dessa forma, estudos e projeções sobre as tecnologias digitais, que estavam em análise, tiveram que ser transformados em ações concretas. Idealizações como a digitalização, *home office*, e outras práticas, impuseram aos empresários novas formas de estruturar seus negócios e de competir, pois, a necessidade acelerou os processos que estavam em estudo.

Na tentativa de reduzir os impactos sofridos com a pandemia, as empresas passaram a adaptar-se, com alternativas, como ações para prorrogar prazo para pagamentos dos tributos, suspensão de dívidas tributárias e contratos de trabalho, acesso ao crédito, através de empréstimos bancários, buscaram também diversificar suas vendas por meio on-line e *delivery* (Augusto, 2017; Garcia & Bezerra, 2020; Ferreira, Silva & Rodrigues, 2020).

Coaduna Dwi (2021), em pesquisa realizada em Padang, na Sumatra Ocidental, um dos problemas identificados na busca de capital de terceiros das micro, pequenas e médias empresas, em instituições de crédito, promoveram-se pela má qualidade dos registros financeiros, falta de registro dos custos e de conhecimento contábil dos empresários, dificultando à obtenção de empréstimos dessas empresas, problemas esses que também se apresentaram no Brasil segundo Silva & Rodrigues, (2020).

As situações evidenciadas promoveram o fechamento de empresas, na pesquisa realizada pelo IBGE, evidencia-se que cerca de 1,3 milhões de empresas encerraram suas atividades temporariamente ou definitivamente, durante a primeira quinzena de junho de 2020. De acordo com Nery (2020), os percentuais que têm tido efeito negativo estão no setor de serviços com (74,4%), indústria (72,9%), construção (72,6%) e comércio (65,3%), em que notadamente serviços e indústria foram os mais atingidos.

A pandemia causou efeitos negativos na economia e com isso também impactou os setores comerciais, tributários e trabalhistas, afetando diretamente as relações de consumo. Diante disso, algumas medidas foram adotadas pelo governo brasileiro, como flexibilização das compras públicas, suspensão temporária de contribuições previdenciárias, ajuda financeira para as empresas, dentre outras. Entretanto, esses incentivos não foram suficientes para evitar que muitas empresas encerrassem suas atividades diante da crise (Campos & Gomes, 2020; Garcia & Bezerra, 2020; Aquino & Lima Filho, 2021).

Nessa ótica constata-se que a dificuldade no entendimento gerencial dos demonstrativos contábeis por parte dos gestores pode ser a causa da pouca utilização dessas informações no processo decisório, sendo assim necessário que os profissionais da contabilidade se adequem às diferentes situações que ocorrem nas empresas e promovam o gerenciamento correto das informações (Aquino & Lima Filho, 2021). Dessa forma, com toda a instabilidade no âmbito dos negócios, é essencial que os gestores utilizem informações confiáveis para tomar decisões, em que o uso da contabilidade gerencial se torna primordial.

## **2.2 A contabilidade gerencial como instrumento de gestão**

Nos últimos anos o crescimento da globalização trouxe um elevado grau de desenvolvimento que provocou o aumento da concorrência no ambiente empresarial, assim, as empresas precisaram utilizar de um eficiente processo de análise econômica e financeira para auxiliar os gestores a conduzirem as entidades (Bampi & Silva, 2018).

Segundo Costa, Silva, Oliveira, Almeida e Silva (2020), o instrumento que fornece um maior conjunto de informações úteis para as tomadas de decisões interna e externamente é a contabilidade gerencial, evidenciando-se que esta ferramenta auxilia a gestão a promover o crescimento organizacional.

Desse modo, tem-se a contabilidade gerencial na ótica de Rezende e Souza (2017) como geradora de informações que embasam as decisões dos gestores quanto à análise das demonstrações contábeis, análise de orçamento empresarial, fluxo de caixa, margem de contribuição, custos fixos e variáveis e entre outras.

A contabilidade gerencial reúne elementos que complementam a contabilidade financeira, caracteriza-se com um enfoque especial, com procedimentos e técnicas contábeis reconhecidas e abordadas tradicionalmente, mas, em uma perspectiva diferente, com um nível de detalhamento analítico, onde se promovem análises das variáveis financeiras e econômicas, promovendo projeções conjunturais para a gestão empresarial (Bampi & Silva, 2018; Morais & Barreto Júnior, 2019; Costa *et al.*, 2020).

Esse ramo da contabilidade possui ferramentas que podem assessorar as empresas no alcance de seus objetivos, por isso, o conhecimento e a utilização das técnicas gerenciais apropriadas propicia subsídios imprescindíveis para o gestor, pois, precisa-se conhecer as dimensões do ambiente empresarial, como o controle do contas a pagar, contas a receber, estoques, fluxo de caixa, vendas, recursos humanos, dentre outros, firmando o gestor no centro das decisões do negócio (Augusto, 2018; Oliveira, 2018).

Entretanto, de acordo com Bampi e Silva (2018) as ferramentas gerenciais, não solucionam os problemas, isoladamente, precedem da necessidade de conhecimentos técnicos e de como utilizar esses mecanismos, pois, cada empresa possui as suas especificidades, deste modo, deve-se atentar com a escolha da ferramenta apropriada para cada situação, e em algumas delas são necessários conhecimentos básicos ou avançados da contabilidade.

Nesse entendimento, enumeram-se ferramentas gerenciais que podem promover o suporte da gestão empresarial, como fluxo de caixa, que controla a saída de dinheiro demonstrando a real situação financeira da empresa; o orçamento, instrumento que busca criar um plano dos processos operacionais para um determinado período; controle de capital de Giro, processo que controla os recursos destinados à manutenção das atividades operacionais; análise das demonstrações contábeis, que busca retratar a situação da empresa através de índices econômicos e financeiros (Colavite *et al.*, 2017; Bampi & Silva, 2018; Morais & Barreto Júnior, 2019; Costa *et al.*, 2020; Lizote *et al.*, 2021).

Nesse sentido, as empresas precisam organizar os seus processos estratégicos utilizando as ferramentas disponíveis da contabilidade gerencial, para se adequarem às transformações impostas em um mercado competitivo.

### **2.3 Contabilidade gerencial no cenário da COVID-19**

O 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 adaptar-se às estratégias, de modo a buscar meios de atender às novas exigências.

Nos cenários econômicos é imprescindível que as empresas tomem decisões acuradas com base na realidade do seu negócio, no tempo certo, sendo fator relevante para a sobrevivência das empresas. Observa-se que é fundamental que as empresas estejam preparadas para enfrentar ambientes complexos, em que se exige respostas rápidas nas tomadas de decisões (Bampi & Silva, 2018; Oliveira, 2018; Morais & Barreto Júnior, 2019).

Destarte, o cenário econômico atual fez com que a contabilidade ganhasse destaque por possuir informações que são cruciais para o processo decisório, auxiliando as empresas nos desafios em um ambiente de instabilidade, e contribuindo com o gestor no fornecimento de relatórios conforme suas necessidades, aprimorando o processo decisório em um cenário adverso (Resser & Pereira, 2018; Nery, 2020; Mendes, 2020).

Neste cenário de pandemia, a humanidade enfrenta um dos maiores desafios dos últimos tempos, com empresas fechadas, trabalho *home office*, reuniões virtuais, alterações nas legislações trabalhistas e tributárias, essas variáveis suscitaram das empresas, competências que elas não tinham, dessa forma, aumentou-se a busca por orientação nos escritórios de contabilidade, de como sobrepujar as mudanças apresentadas durante neste cenário (Costa *et al.*, 2020; Campos & Gomes, 2020; Lizote *et al.*, 2021).

Devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia, contadores estão seguindo 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 mecanismos na prestação de serviços de qualidade (Araújo & Tabosa, 2020; Mendes, 2020).

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

#### **2.4 Estudos anteriores relacionados com o tema**

Em pesquisa realizada por Aquino e Lima Filho (2021), nas micro empresas da cidade de Petrolina-PE, sobre quais as ferramentas gerenciais mais utilizadas pelos empresários, evidenciaram-se, o planejamento tributário, análise das demonstrações contábeis e a formação do preço de venda dos produtos, destacaram ainda que existe baixo nível de procura por ferramentas gerenciais, pelos empresários, por falta de conhecimento de como utilizá-las no auxílio à gestão.

Por sua vez, em pesquisa relacionada, Costa *et al.* (2020), com micro e pequena empresas na cidade de Mossoró-RN, com objetivo de verificar a aplicação da contabilidade gerencial nesses tipos de empresas, constatou-se que as mesmas têm baixo nível de utilização da contabilidade gerencial, com busca de aspectos tributários dos produtos, concluiu ainda que os respondentes desconhecem e não utilizam as demonstrações contábeis nas suas tomadas de decisões.

Em pesquisa realizada por Garcia e Bezerra (2020), em que a contabilidade Gerencial é analisada sobre a sua utilidade na redução dos impactos econômicos, causados às empresas na cidade de João Pessoa-PB durante a pandemia da COVID-19. O estudo buscou através dos contadores gerenciais atuantes nessa cidade, investigar como as empresas utilizaram as ferramentas gerenciais, para melhoria das tomadas de decisões na pandemia, os resultados apontaram por uma maior procura de relatórios gerenciais (contas a pagar, contas a receber, recursos humanos, etc), destacando-se os de natureza tributária.

Em estudo sobre o comportamento dos contadores em situação de anormalidade realizado por Carungu, Di Pietra e Molinari (2021), por meio de uma pesquisa-ação realizada com profissionais da contabilidade, constataram que a pandemia promoveu mudanças relevantes na rotina dos contadores, com efeitos no curto e no longo prazo, através da implementação de ações contingentes para minimizar os efeitos da pandemia, destacaram a contabilidade como uma ferramenta chave, para promover a adaptação das capacidades de aprendizagem das organizações, para recriar um ambiente para retomar as atividades na pandemia.

Da mesma forma, também Delfino e Kolk (2021) investigaram os impactos da mudança repentina de um ambiente de trabalho presencial ao remoto. No entanto, eles se concentram nas mudanças das práticas de controle de gestão durante a primeira fase da COVID-19. A análise é baseada em entrevistas com 15 funcionários que trabalhavam em diferentes empresas de serviços contábeis na Itália. Com a mudança da forma de trabalho, as atividades passaram a ser monitoradas por tecnologias digitais, assim, constataram que esse mecanismo foi percebido negativamente pelos funcionários, pois, as mudanças do ambiente, atreladas a autonomia e mudanças em suas percepções da hierarquia, não foram aceitas pela maioria dos funcionários, pois entenderam que a liberdade foi cerceada.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa quanto ao seu objetivo é descritiva, onde se procurou descrever as características de uma determinada população e suas relações, esse método utilizado não tem



a intenção de manipular os dados apontados, mas, buscou-se observá-los, registrá-los e analisá-los em sua correta ordenação sem haver uma intervenção por parte do pesquisador (Prodanov & Freitas, 2013).

A forma de abordagem configurou-se qualitativa, pois, considera que existe uma relação entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzida em números, a interpretação dos fenômenos constituem o fundamento da pesquisa qualitativa, onde se busca descrever os achados do pesquisador (Marconi & Lakatos, 2009).

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 a relevância da contabilidade gerencial como provedora de informações oportunas para auxiliar os empresários nas suas tomadas de decisões durante a pandemia da COVID-19. 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 (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. Destaca-se no quadro 1 os contadores participantes da amostra e a data das entrevistas. A transcrição das entrevistas realizou-se através da ferramenta do google Docs: formulário/ ferramentas/ digitação por voz.

### Quadro 1. Contadores Participantes da amostra

| Escritórios de Contabilidade | Data da Teleconferência | Ferramenta         | Tempo de teleconferência |
|------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------|
| Contador A                   | 12/04/2021              | <i>Google meet</i> | 29 minutos e 30 segs.    |
| Contador B                   | 14/04/2021              | <i>Google meet</i> | 34 minutos e 12 segs.    |
| Contador C                   | 16/04/2021              | <i>Google meet</i> | 28 minutos e 34 segs.    |
| Contador D                   | 20/04/2021              | <i>Google meet</i> | 32 minutos e 11 seg.     |
| Contador E                   | 30/04/2021              | <i>Google meet</i> | 35 minutos e 45 segs.    |

Fonte: Dados da pesquisa

Os levantamentos dos dados foram coletados mediante entrevista estruturada com perguntas abertas. A aplicação das entrevistas ocorreu no mês de abril de 2021, virtualmente pela plataforma *Google Meet*, para não identificar os entrevistados, passou-se a nomeá-los de contadores A, B, C, D e E. Para realizar as entrevistas, foi utilizado um roteiro com base nas discussões apresentadas por autores em estudos relacionados aos aspectos da contabilidade gerencial e do mundo nos negócios no cenário da pandemia. Conforme (Quadro 2).

**Quadro 2. Roteiro de Entrevista**

| <b>Medidas adotadas pelas empresas</b>  |   |
|---|---|
| 1. Em meio a pandemia da COVID-19, quais foram as soluções para a continuidade das atividades das empresas?   | Centurião <i>et al</i> (2020); Guimarães Júnior <i>et al</i> (2020) e (Ferreira, Silva e Rodrigues 2020). |
| 2. Os clientes têm encontrado dificuldades para operar suas atividades? Quais têm sido essas dificuldades?  | Centurião <i>et al</i> (2020) e Garcia e Bezerra (2020).  |
| <b>Fechamento de empresas durante a pandemia</b>  |   |
| 3. Alguma empresa que você manteve atendimento fechou provisoriamente ou definitivamente durante a pandemia? Se sim, qual o ramo de atuação da empresa? | Campos e Gomes (2020) e Nery (2020).  |
| 4. Se sim, essa empresa tinha acompanhamento com informações contábeis-gerenciais?  | Garcia e Bezerra (2020); Borges e Leal (2012)   |
| <b>Informações produzidas pela contabilidade</b>  |   |
| 5. Quais as ferramentas gerenciais mais utilizadas pelas empresas que você presta atendimento?  | Rezende e Souza (2017); Carvalho <i>et al.</i> (2020).  |
| 6. No momento atual de pandemia do covid-19, quais são os tipos de informações que os gestores estão solicitando para tomada de decisão?                | Garcia e Bezerra (2020).  |
| 7. Na sua opinião, como a contabilidade gerencial pode ser utilizada para orientar os gestores na tomada de decisão diante o atual cenário pandêmico?   | Oliveira (2018) e Mendes (2020).  |
| <b>Mudanças e adaptação do trabalho</b>   |   |
| 8. Você se sente preparado para cumprir com as exigências do novo cenário dos negócios?   | Alves <i>et al.</i> (2020); Araújo e Tabosa (2020).   |
| 9. Na sua visão as alterações impostas pelo mercado de trabalho mudaram o perfil do contador? Por quê?  | 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?                              | Lizote <i>et al.</i> (2021).  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Para um melhor entendimento e compilação das entrevistas, estabeleceu-se um quadro comparativo com as principais ideias de cada entrevistado, onde se destacaram as concordâncias, divergências e novos aspectos que foram evidenciados nas respostas dos contadores entrevistados, para um melhor entendimento, as respostas foram resumidas e segregadas nas diferenças de opiniões dos respondentes. O tratamento de dados desenvolveu-se através da análise de conteúdo, promovendo a interpretação e comparação com outros autores (Marconi & Lakatos, 2009).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas foram realizadas com cinco contadores, que atuam em empresas que prestam serviços contábeis na cidade de Mossoró-RN. Na Tabela 1 evidencia-se o perfil das empresas nas quais os mesmos prestam serviços contábeis.

**Tabela 1. Perfil das empresas que os contadores prestam serviços**

| <b>Tipos</b>                      | <b>Escritório A</b> | <b>Escritório B</b> | <b>Escritório C</b> | <b>Escritório D</b> | <b>Escritório E</b> | <b>Total %</b>       |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| EPP                               | 5 (26%)             | 8 (43%)             | 14 (58%)            | 12 (47%)            | 10 (33%)            | 49 (42%)             |
| ME                                | 12 (68%)            | 10 (52%)            | 10 (42%)            | 10 (38%)            | 16 (53%)            | <b>58 (49%)</b>      |
| Médio Porte                       | 2 (11%)             | 1 (5%)              | -                   | 4 (15%)             | 4 (14%)             | 11 (9%)              |
| <b>Total</b>                      | <b>19 (100%)</b>    | <b>19 (100%)</b>    | <b>24 (100%)</b>    | <b>26 (100%)</b>    | <b>30 (100%)</b>    | <b>118</b>           |
| <b>Natureza</b>                   |                     |                     |                     |                     |                     |                      |
| Serviços                          | 5 (26%)             | 8 (42%)             | 14 (58%)            | 8 (31%)             | 10 (33%)            | 45 (38%)             |
| Comércio                          | 12 (63%)            | 10 (53%)            | 10 (42%)            | 8 (31%)             | 16 (53%)            | <b>56 (47%)</b>      |
| Industria                         | 2 (11%)             | 1 (5%)              | -                   | 10 (38%)            | 4 (14%)             | 17 (15%)             |
| <b>Total</b>                      | <b>19 (100%)</b>    | <b>19 (100%)</b>    | <b>24 (100%)</b>    | <b>26 (100%)</b>    | <b>30 (100%)</b>    | <b>118</b>           |
| <b>Funcionamento das empresas</b> | 7 anos              | 9 anos              | 12 anos             | 15 anos             | 16 anos             | <b>11,8 em média</b> |

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao porte das empresas nas quais os escritórios atuam, destacam-se as Micro Empresas (ME), com 49%, em seguida as Empresas de Pequeno Porte (EPP) com 42%, as empresas de médio porte representam 9% nas atividades dos contadores, evidencia-se que apesar da baixa representatividade das empresas de médio porte, relataram que esse tipo de empresas são complexas e demandam uma carga excessiva de trabalho, em que, são colocados auxiliares dos escritórios nas empresas com expediente integral pela elevada demanda de atividades (Contador D, E).

Quanto às áreas de atuação das empresas, destacam-se com a maior representatividade o comércio com 47%, e em seguida os serviços com 38% e por último a indústria com apenas 11% das empresas. Finaliza-se essa configuração apontando o tempo de funcionamento dessas empresas nas quais os escritórios prestam serviços, com média de 11,8 anos de atividades no mercado de Mossoró e região.

Na primeira questão, elaborou-se o quadro 3 para identificar a percepção dos contadores sobre quais foram as soluções que as empresas encontraram para a continuidade de suas atividades.

### Quadro 3. Soluções apresentadas pelas empresas para as atividades laborais na pandemia

|  |   |   |
|--|---|---|
| C<br>o<br>n<br>t<br>a<br>d<br>o<br>r<br>e<br>s | A | Muitas empresas não utilizavam o <i>delivery</i> e passaram a fazê-lo; havia dúvidas de como utilizar as tecnologias para realizar vendas, principalmente bares e restaurantes    |
|  | B | Empresas têm dificuldades de utilizar as ferramentas tecnológicas; mas precisam para recuperar as vendas perdidas, com destaque para empresas do ramo alimentício.                |
|  | C | Possuem mais clientes da construção civil, destacou que os clientes foram afetados indiretamente e principalmente pela escassez e falta de alguns insumos.                        |
|  | D | Empresas não sabem como utilizar as novas tecnologias digitais, mas sabem que precisam se adaptar ao momento, para superar as dificuldades; utilizaram-se da ajuda governamental; |
|  | E | Os empresários na maioria são pessoas de idade avançada e têm dificuldades de adaptar-se às novas tecnologias, alguns não sabem usar o PC.  |

Fonte: Relatos das entrevistas da pesquisa

Evidenciou-se nesse quesito concordância dos contadores sobre a dificuldades dos empresários de utilizar as novas tecnologias digitais, em que, o **Contador E**, coloca, “muitos têm restrições para operações básicas com o computador pessoal, quanto mais às novas tecnologias”. O **Contador A**, relatou que a maioria das empresas não utilizavam o *delivery*, mas passaram a fazê-lo durante a pandemia, para recuperar as vendas, principalmente às empresas do ramo alimentício, corroboraram os **Contadores B e D**.

As explicações dos contadores, sobre as dificuldades para a continuidade das atividades, condizem com Centurião *et al.* (2020) que afirmaram que diante desse cenário, ideias como digitalização e *home office* tiveram que ser colocados em prática, mesmo as empresas não tendo aptidões para utilizar essas ferramentas.

Destaca-se o trecho “algumas empresas tiveram que se adaptar, tiveram que optar por novas medidas e investiram no *delivery*, nas vendas on-line, a maior parte não vendia nada on-line, por acharem que não conseguiam ou não existiam vendas” (**Contador A**), cenário esse que foi modificado durante a pandemia.

O **contador C** relatou que “algumas empresas adotaram o trabalho em *home office* e passaram a fazer atendimentos através de plataformas digitais”, porém, o **Contador E** revelou “que das 30 empresas que presta atendimento, apenas 15 passaram a desenvolver atividades *home office*”, segundo ele as outras 15 não sabiam utilizar as ferramentas digitais e nem queriam utilizar, pois, foi proposto treinamentos e orientações de como manusear essas ferramentas, mas não havia interesse por parte dos empresários.

As empresas que não quiseram se adaptar às mudanças necessárias para sobreviver na pandemia tiveram maiores problemas, pois, de acordo com Guimarães *et al.* (2020), em pesquisa realizada sobre os efeitos da pandemia da COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios, constatou-se que com o fechamento do comércio, a venda por meios digitais apresentou-se como uma das principais soluções para evitar a falência das empresas.

Já o **Contador D** declarou, “que as políticas públicas ajudaram na sobrevivência das empresas, onde se destacou os benefícios emergenciais oferecidos pelo governo para ajudar as empresas a manterem seus empregados, além das facilidades de crédito e a dilatação de pagamento de impostos”. No relato dos contadores as ações governamentais foram essenciais para amenizarem os prejuízos durante a pandemia, corrobora com esse relato Ferreira Silva e Rodrigues (2020), que essas ações foram fundamentais para amenizar a crise.

Com relação à segunda questão, organizou-se o quadro 4, para verificar se os clientes encontraram dificuldades para operar suas atividades diante da pandemia e quais foram essas dificuldades.

#### Quadro 4. Dificuldades das atividades na pandemia

|  |   |  |
|--|---|--|
| C<br>o<br>n<br>t<br>a<br>d<br>o<br>r<br>e<br>s | A | Dificuldades de natureza diversas, uns sentiram mais que outros, principalmente os bares e restaurantes;   |
|  | B | Foram percebidas muitas dificuldades, as empresas que tinham um maior equilíbrio financeiro, conseguiram suportar melhor à crise; destacou a insegurança das empresas mediante o fechamento do comércio; |
|  | C | Alguns ficaram desesperados, por não saber o que fazer, mas com o passar dos dias as coisas foram se normalizando, mas alguns acabaram encerrando as atividades;   |
|  | D | Alguns começaram a atender por <i>delivery</i> , e atender no estabelecimento a partir da calçada, mas muitas pessoas não queriam sair às ruas e as vendas despencaram na maioria das empresas;          |
|  | E | As empresas prestadoras de serviços, tiveram um menor impacto do que as do ramo alimentício, mas depois essas já começaram a se adaptar;   |

Fonte: Relatos das entrevistas da pesquisa

Todos os Contadores relataram que sim, os clientes tiveram dificuldades de manter em funcionamento as atividades, em que algumas sentiram mais que outras, destacando-se que as que tinham uma melhor saúde financeira, foram menos impactadas pela crise (**Contador B**). “Enquanto, as demais foram se adaptando às novas formas de comércio e já no final de 2020, muitas já estavam bem adaptadas” (**Contador E**).

Observa-se o contador B, quando relatou: “inicialmente eles encontraram dificuldades principalmente com a questão da insegurança, porque eles não sabiam, como iria se comportar a questão do fechamento, da redução do horário, como usar as tecnologias para que pudessem vender e comercializar seus produtos”.

Segundo o estudo de Centurião *et al.* (2020), sobre os desafios empresariais e sugestões de políticas frente à pandemia da 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 buscas recorrentes de

orientações das empresas, foi o setor tributário, onde a prorrogação do pagamento de tributos e a suspensão dos contratos trabalhistas foram as medidas mais adotadas pelos empresários.

A pandemia causou impactos negativos no funcionamento das empresas, assim elaborou-se o quadro 5, para questionar aos contadores se as empresas que eles prestam atendimento fecharam provisória ou definitivamente na pandemia e qual foi o setor de atuação dessas empresas.

#### Quadro 5. Situação de continuidade das empresas na pandemia

|          |   | Tipo de empresa              | Motivos   |
|----------|---|------------------------------|---|
| Contador | A | Prestadoras de serviços      | <b>Redução da demanda</b> , suspendeu atividades até terminar a pandemia;   |
|          | B | Bares e restaurantes         | Mesmo com o <b>delivery</b> , não conseguiram obter as receitas necessárias para continuar o negócio ( <b>faltou marketing</b> ); |
|          | C | Empresas de entretenimento   | <b>Produtos que as pessoas geralmente não consomem em casa</b> , não conseguiram obter receitas suficientes;                      |
|          | D | Ramo alimentício e indústria | principalmente por as <b>pessoas não poderem circular no estabelecimento</b> .  |
|          | E | Bares e restaurantes         | acabaram encerrando as atividades <b>por não terem clientes</b>   |

Fonte: Relatos das entrevistas da pesquisa

As principais causas do fechamento das empresas, segundo os contadores, redução da demanda (**Contador A**), “o *delivery* não foi suficiente para manter o nível de receitas” (**Contador B**), “o setor de entretenimento foi o mais atingido, pois existem produtos que as pessoas geralmente não consomem em casa”, referindo ao *status* social, onde se demonstra poder aquisitivo (**Contador C**), ressaltou que “no setor de entretenimento as pessoas querem ser vistas, a não possibilidade de circular no estabelecimento reduzem as vendas” (**Contador D**), e por último o **Contador E**, salientou que “empresas como Bares e restaurantes fecharam por não terem clientes para consumir os produtos”.

Para Campos e Gomes (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, que cerca de 1,3 milhões de empresas encerraram suas atividades em decorrência da COVID-19. Já para Nery (2020) os setores impactados foram, no setor de serviços (74,4%), indústria (72,9%), construção (72,6%) e comércio (65,3%). Esses percentuais divergem dos dados evidenciados nesta pesquisa, onde os setores mais impactados foram o comércio e os serviços, destaca-se que a maioria das empresas dos escritórios entrevistados são EPP e ME.

Observa-se que esse atingimento do impacto social nas EPP e ME, coadunam-se com Aquino e Lima Filho (2021), onde asseveram que esses tipos de empresas foram as mais atingidas na pandemia, principalmente por falta da utilização de informações de natureza gerencial.

Corroborando com os resultados dessa pesquisa, os achados de Gunay e Açıkgov (2020), sobre os efeitos da pandemia na economia da Turquia, observaram que a pandemia impulsionou a economia digital, onde as vendas *on-line* dispararam, por ser a melhor alternativa para o fechamento do comércio, destacou ainda que o *delivery* foi alavancado nesse período, mas mesmo assim, restaurantes, bares e entretenimentos foram os maiores prejudicados com uma redução significativa em suas receitas.

Por sua vez, em um estudo realizado na Holanda por Von, Holler, Janys, Siflinger e Zimpelmann (2020), destacaram que os funcionários das empresas foram menos afetados do que as pequenas empresas (bares, restaurantes, cabeleireiros, etc), pois os empregados contam com o apoio das políticas públicas, que são consideravelmente mais intensas do que as disponibilizadas para os pequenos negócios, coadunando que as pequenas empresas foram as mais impactadas na pandemia em outros países.

Em seguida os contadores foram questionados se essas empresas faziam acompanhamento com informações contábeis gerenciais para auxiliar no gerenciamento, conforme quadro 6.

#### Quadro 6. Utilização das informações contábeis gerenciais

|  |   |   |
|--|---|---|
| C<br>o<br>n<br>t<br>a<br>d<br>o<br>r<br>e<br>s | A | As empresas <b>passaram a solicitar um maior apoio</b> , solicitando informações de como resolver controle de gastos e tributários;                           |
|  | B | solicitaram a produção de relatórios gerenciais <b>para orientar sobre quais decisões deveriam tomar;</b>   |
|  | C | <b>Utilizam algumas ferramentas da contabilidade gerencial</b> , mas muitas vezes, tomam decisões que contrariam os números apontados.                        |
|  | D | Existe uma <b>preocupação acentuada com a questão tributária</b> , nesse tópico, os empresários questionam muito;   |
|  | E | No período <b>da pandemia, as consultas aumentaram bastante</b> , principalmente pelas incertezas do mercado, muitos relatórios passaram a serem solicitados. |

Fonte: Relatos das entrevistas da pesquisa

Observou-se nas respostas, que os contadores fornecem relatórios gerenciais para seus clientes, destacando-se o fluxo de caixa, e controle de despesas. O **contador E**, ressaltou que “os empresários desconhecem essas informações, mas quando passam a compreendê-las, buscam os relatórios para tomar suas decisões”. O **contador A**, observou que nesse período de pandemia, “as empresas passaram a pedir um maior apoio do escritório e aumentaram a

solicitação de relatórios que antes não utilizavam, isso se deu pela necessidade de redução de custos, e controle das despesas”.

Conforme, Garcia e Bezerra (2020) a carência da contabilidade gerencial, podem ter sido a causa de pequenos negócios terem sofrido os maiores impactos sobre o encerramento durante a pandemia, visto que, a área contábil gerencial contribui para tomar decisões adequadas e pode apresentar alternativas para superar a crise. Para Costa *et al.* (2020) a dificuldade no entendimento gerencial dos demonstrativos contábeis, por partes dos gestores, pode ser a causa da pouca utilização dessas informações no processo decisório.

Em estudo de caso realizado por Velayutham, Rahman, Narayan e Wang (2021), na Fisher e Paykel Healthcare sobre os efeitos das paralisações nas cadeias de abastecimentos dessas empresas, apontaram que os desequilíbrios foram amenizados através de informações contábeis adequadas para as diferentes etapas da cadeia de suprimentos, em que observaram que as incertezas enfrentadas pelos gestores foram mitigadas com o alinhamento do fluxo de informação, demonstrando a relevância de informações customizadas para setores específicos.

No quadro 7, avaliou-se o uso da informação contábil gerencial, também foi questionado sobre quais são as ferramentas da contabilidade gerencial mais utilizadas pelas empresas.

#### Quadro 7. Ferramentas gerenciais utilizadas pelas empresas

| Tipos de Relatórios solicitados                    | Contadores    |          |          |          |          | Frequência |              |
|--|---------------|----------|----------|----------|----------|------------|--------------|
|  | A             | B        | C        | D        | E        | fi         | fn (%)       |
| Demonstrações Financeiras                          | x             |          |          |          |          | 12         | 6,4%         |
| <b>Fluxo de Caixa</b>                              | <b>x</b>      | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>39</b>  | <b>22%</b>   |
| Índices Financeiros: endividamento e rentabilidade | x             |          |          |          | x        | 12         | 6,4%         |
| <b>Controle de custos</b>                          | <b>x</b>      | <b>x</b> |          | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>27</b>  | <b>14,5%</b> |
| <b>Planejamento Tributário</b>                     | <b>x</b>      | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>42</b>  | <b>22,5%</b> |
| Formação do Preço de Venda                         |               | x        | x        |          |          | 14         | 7,3%         |
| Fluxo de Capital de giro                           |               |          | x        |          |          | 04         | 2,1%         |
| <b>Controle de contas a pagar</b>                  |               | x        |          |          | x        | 17         | 9,2%         |
| Análise horizontal e vertical                      | x             |          | x        | x        |          | 10         | 5,3%         |
| Gestão de Estoques                                 |               |          | x        |          | x        | 08         | 4,3%         |
|  | <b>Totais</b> |          |          |          |          | <b>185</b> | <b>100%</b>  |

Fonte: Relatos das entrevistas da pesquisa

Com base nas respostas dos contadores, constata-se que as ferramentas mais utilizadas pelas empresas foram o fluxo de caixa e o planejamento tributário para embasar as tomadas de decisões. Na ótica de Rezende e Souza (2017) a contabilidade gerencial gera informações que embasam as decisões dos gestores quanto à análise das demonstrações contábeis, análise de orçamento empresarial, fluxo de caixa, margem de contribuição, entre outras ferramentas.



Nessa pesquisa destacou-se o fluxo de caixa (22%) e o planejamento tributário (22,5%), pois, “o fluxo de caixa, as empresas almejam obter informações sobre as entradas e a capacidade de pagamento, a crise provocou queda na oferta e demanda, por utilização de medidas de isolamento social, dificultando a liquidez das empresas” (**Contadores A e D**). Destaca-se que o fluxo de caixa, antes da pandemia, segundo os entrevistados, era pouco solicitado, pois, na normalidade dos negócios, os empresários não buscavam esse instrumento.

De acordo com pesquisa sobre o ensino da contabilidade gerencial em Cenário de pandemia, Spraakman (2020), observa que a recessão em função da pandemia exigiu que as organizações fossem mais ágeis, principalmente no uso de orçamentos e outras técnicas de contabilidade gerencial que precisaram ser adaptadas para esse momento de transição econômica, por isso a busca por relatórios que antes não utilizavam.

Sobre o destaque do planejamento tributário, os contadores B e D relataram que “a recorrência na busca de informações tributárias foi promovida pelas legislações editadas pelo Governo Federal para amenizar os impactos econômicos da pandemia”, como a Medida Provisória nº 932/2020, que reduziu as alíquotas do Sistema ‘S’, Portaria nº 139/2020 que prorrogou o prazo de vencimento das contribuições previdenciárias devidas pelo empregados, dentre várias legislações que foram promulgadas nesse período.

Segundo o **Contador E**, “foram tantas legislações editadas, que os profissionais tinham dificuldade de acompanhar as mudanças, mas os empresários ficavam cobrando, pois, eram legislações que os ajudariam a amenizar a falta de caixa para pagar os tributos”..

Destaca-se que o planejamento tributário é uma atividade corriqueira para os escritórios contábeis, principalmente, pelo poder coercitivo do Estado em cobrar os tributos, mas na pandemia, desenrolou-se, outra vertente, que foram as legislações para amenizar a crise, com reduções de tributos, dilatação do prazo de pagamento, dispensa de funcionários sem multa rescisória, redução de salários, dentre outras, nesse caso, a busca por orientação tributária, aumentou porque as empresas queriam entender as legislações editadas, para usufruir dos benefícios (Campos & Gomes, 2020).

O controle de custos representou (14,5%) dos relatórios apontados pelos Contadores **A, B, D e E**, pois, promove a análise do que agrega valor ao produto, evidenciando, o que pode ser eliminado, visto que, não é reconhecido pelo cliente. Em momentos de crise é vital as empresas ofertarem produtos mais baratos, para atrair o consumidor que está com recursos limitados, corrobora nesse entendimento (Velayutham *et al.*, 2021).

O controle de contas a pagar, com 9,2% das solicitações de relatórios pelos empresários, refletem a preocupação de como angariar recursos para cumprir com as obrigações diárias da empresa, por essa razão aumentou-se a busca pelo fluxo de caixa.

Na sexta questão, indagou-se sobre quais informações os gestores estão solicitando para a tomada de decisão, durante essa pandemia da COVID-19, conforme quadro 8.

#### Quadro 8. Informações almejadas pelos gestores durante a pandemia

|  |   |   |
|--|---|---|
| C<br>o<br>n<br>t<br>a<br>d<br>o<br>r<br>e<br>s | A | Preocupação com as mudanças promovidas nas <b>legislações tributárias, trabalhistas e previdenciárias</b> e como eles deveriam agir (queriam orientações)                         |
|  | B | Relatórios com <b>fluxo de pagamento</b> para os meses seguintes, e buscavam informações sobre as <b>legislações editadas pelo governo</b>  |
|  | C | Acompanhamento do faturamento e <b>previsões de caixa para os próximos meses</b> (estavam muito preocupados com a <b>capacidade de pagamento das empresas</b> )                   |
|  | D | Como promover a solicitação e <b>renegociação de empréstimos bancários</b> , (se existia alguma legislação que orientasse), e ainda informações <b>tributárias e trabalhistas</b> |
|  | E | Relatórios de <b>previsão de receitas e despesas para os próximos meses</b> , e questões relacionadas as <b>legislações tributárias</b> eram as mais recorrentes                  |

Fonte: Relatos das entrevistas da pesquisa

Nas respostas dos Contadores, os tipos de informações mais procuradas, ressaltaram-se, a previsão de pagamentos futuros e as informações sobre as mudanças que as legislações promoveram nos aspectos tributários e trabalhistas. O **Contador D** enfatizou que “algumas empresas buscaram orientação de como renegociar os empréstimos bancários, pois existiam legislações promovendo acordos de dívidas, e nós tínhamos que saber de tudo, foi um momento de intenso trabalho para acompanhar todas as legislações”.

Observa-se uma preocupação dos empresários com o fluxo de caixa, com a previsão de pagamentos das obrigações, conforme relato do **Contador C**, “havia uma preocupação significativa dos empresários com as disponibilidades de caixa, pois, as receitas diminuíram significativamente e as despesas fixas não reduziram, com isso, passaram a utilizar reservas financeiras, para cobrir o déficit”.

Nesse momento de instabilidade da economia os empresários, estavam preocupados com a continuidade dos seus negócios, pois, as receitas diminuíram, assim, Garcia e Bezerra (2020), destacam dimensões que a contabilidade gerencial pode auxiliar à gestão empresarial, como projeções preditivas, que apontam o caminho a ser trilhado pela gestão, em que as entidades que utilizam o sistema de informação contábil, tendem a ter vantagens sobre as demais, por possuírem um gerenciamento apropriado.

Na sétima questão, com os principais destaques no quadro 9, questionou-se sobre a opinião dos contadores, na utilização da contabilidade gerencial como ferramenta no auxílio da gestão das empresas.

### Quadro 9. Auxílio da Contabilidade Gerencial na gestão empresarial

|  |          |   |
|--|----------|---|
| <b>C<br/>o<br/>n<br/>t<br/>a<br/>d<br/>o<br/>r<br/>e<br/>s</b> | <b>A</b> | Muito útil, principalmente nesse período de pandemia, <b>os empresários passaram a buscar mais informações para auxiliá-los no processo decisório.</b>  |
|  | <b>B</b> | Com certeza, como aliada no enfrentamento dessa situação e como <b>ferramenta para resolver problemas futuros.</b>  |
|  | <b>C</b> | Relatou que a maioria das empresas são familiares e negligenciam a contabilidade gerencial por desconhecer seu potencial, mas nesse período de pandemia <b>estão buscando essas informações</b> |
|  | <b>D</b> | Sim, como provedora de informações para <b>auxiliar os gestores nas tomadas de decisões para incremento do negócio.</b>   |
|  | <b>E</b> | Sim, na promoção de informações para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, e <b>criando relatórios para suprir essas necessidades.</b>  |

Fonte: Relatos das entrevistas da pesquisa

No tocante de como a contabilidade gerencial pode auxiliar a gestão, os contadores relataram: o **Contador A**, destacou que nesse período de pandemia a procura por relatórios gerenciais aumentou expressivamente; **Contador B**, observou que a contabilidade pode ser uma ferramenta para prever e evitar problemas futuros, **o contador C**, destacou “que a maioria das empresas são familiares e não possuem conhecimento técnico das ferramentas gerenciais, mas passaram a fazê-lo na crise”, os **Contadores D e E** concordaram que a contabilidade gerencial pode prover informações que podem impactar as decisões empresariais.

Destarte, os contadores foram unânimes em relatar que nesse período de pandemia, relatórios e informações contábeis, que antes não eram buscados pelos gestores, passaram a fazê-lo por necessidade de informações para municiá-los no processo decisório, pois, de acordo com o **Contador A**, “os recursos estavam escassos e os empresários não podiam errar”.

De acordo com Oliveira (2018) a contabilidade gerencial destaca-se principalmente na produção de relatórios gerenciais que suportam as decisões de curto e longo prazo, com informações que favorecem a administração na resposta nas decisões impactantes em uma empresa, oferecendo ao gestor informações gerenciais para auxiliá-lo no processo decisório. Corroboram nesse sentido, a pesquisa de Di Pietra e Molinari (2021), onde destacam que a contabilidade foi uma ferramenta chave para as empresas se adaptarem às mudanças provocadas pela pandemia.

Nessa mesma ótica, segundo Mendes (2020), o cenário econômico atual fez com que a contabilidade ganhasse destaque por possuir informações que são imprescindíveis, auxiliando as empresas a superarem os desafios de uma economia instável, ressaltando ainda, que a mesma contribui com o fornecimento de relatórios adequados de acordo com a necessidade de cada segmento, promovendo decisões acuradas.

No quadro 10, organizou-se as respostas dos entrevistados sobre se ele se sentiam preparados para enfrentar o atual cenário dos negócios.

**Quadro 10 - Como os contadores se sentiam no preparo para enfrentar essa crise**

|  |   |  |   |  |  |  |   |
|--|---|--|---|--|--|--|---|
| C<br>o<br>n<br>t<br>a<br>d<br>o<br>r<br>e<br>s | A | B<br>u<br>s<br>c<br>a<br>r<br>a<br>m<br>.<br>.<br>.<br>. | Atualização constante das legislações   | C<br>o<br>m<br>o<br>s<br>e<br>n<br>t<br>i<br>r<br>a<br>m<br>.<br>.<br>.<br>. | Não foi fácil...sentia-se incapaz em alguns momentos                                     | C<br>o<br>m<br>o<br>s<br>e<br>n<br>t<br>i<br>r<br>a<br>m<br>.<br>.<br>.<br>. | Muita resiliência, não é fácil ver empresas sólidas, fechar as portas;                          |
|  | B |  | Ajuda de colegas, Troca de ideias e de práticas   |  | Maiores problemas foram a demissões dos funcionários pelas empresas.                     |  | Um processo de aprendizado que ainda não terminou.  |
|  | C |  | Informações em várias fontes, sites, com colegas.   |  | Em alguns momentos, bem desanimadores, pois também tivemos redução de nossos pró-labores |  | Sair da zona de conforto não é fácil, ninguém queria isso, tem-se que enfrentar as dificuldades |
|  | D |  | Aprender a utilizar as novas tecnologias, google meet, vendas via WhatsApp e outros aplicativos |  | Orientar alguns empresários a suspender as atividades não é uma tarefa fácil             |  | Tem sido um grande aprendizado, algumas práticas desse período permanecerão.                    |
|  | E |  | Aprender a utilizar as novas tecnologias digitais   |  | Um processo novo que nunca imaginei que passaria   |  | Ainda em contínuo aprendizado, muita coisa mudou.   |

Fonte: Relatos das entrevistas da pesquisa

Evidenciam-se os relatos dos contadores sobre os meios que os mesmos encontraram para atender as necessidades das empresas. Assim relatou o **contador A**: “em um cenário de mudanças de processos, legislações, de transformações econômicas e sociais, todos precisaram se atualizar constantemente” (**B e C**), destacaram que a troca de informações com colegas foi essencial, (**D e E**), acrescentaram: “que tiveram que se adaptar às novas tecnologias”. Os entrevistados, sentiram-se incapazes de atender a todos os problemas apresentados, mas, recorriam uns aos outros para encontrar soluções para as demandas apresentadas.

Os **Contadores (A, C)**, destacaram que “as demissões foram bem difíceis, pois as empresas tiveram que dispensar profissionais que ajudaram a construir o negócio”, o contador (**B**), observou: “dizer ao empresário que ele não tinha como continuar o negócio, uma tarefa bem complicada” (**D**). Para Alves *et al.* (2020) o contador tem um papel fundamental neste

cenário, dessa forma os profissionais contábeis, 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 a sustentabilidade dos negócios.

O **Contador E** relatou “ter pouca afinidade com as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), mas teve que correr atrás, pois, praticamente tudo ficou digital”. Corroborando Lizote *et al.* (2020), que nesse cenário de pandemia foi necessário aos profissionais adaptarem-se às novas formas autônomas de trabalho.

Destaca-se o **Contador B**, sobre a postura que o profissional contábil deve ter diante do mundo dos negócios, “o profissional que está só na questão de comprimento da legislação contábil e deixa de lado a questão gerencial com o seu cliente, ele negligencia com suas obrigações e está fadado no mercado”.

Diante desse contexto de aptidões necessárias para os profissionais auxiliarem as empresas, Araújo e Tabosa (2020), observam nas novas perspectivas da contabilidade e do contador, que este é mais do que um simples recolhedor de impostos, ele alcança um papel estratégico, focando seu conhecimento em negócios e gestão para a parte mais consultiva na tomada de decisões, deixando a parte burocrática e operacional por conta das tecnologias digitais, esse fato evidenciou-se nessa pandemia, pela busca de orientações pelos gestores.

Em seguida foi questionado se na visão deles o perfil do contador mudou diante das mudanças que ocorreram no cenário da pandemia, conforme resumo quadro 11.

#### Quadro 11 – Perfil do profissional da contabilidade

|  |   |   |
|--|---|---|
| C<br>o<br>n<br>t<br>a<br>d<br>o<br>r<br>e<br>s | A | Ser <b>proativo</b> atento às mudanças, sejam tecnológicas ou administrativas, para prestar serviços de qualidade;                  |
|  | B | <b>Adaptado</b> às mudanças do mundo dos negócios, senão ficará fora do mercado;  |
|  | C | <b>Atuar próximo ao cliente</b> , conhecendo as suas necessidades, a distância não permite isso;                                    |
|  | D | <b>Constante Atualização</b> , sobre legislações, tecnologias, processos;   |
|  | E | Ser um <b>parceiro do negócio</b> , não um entregador de guias de impostos, mas aquele que opina a ajudar o crescimento do negócio. |

Fonte: Relatos das entrevistas da pesquisa

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 entregava guias de impostos. Evidenciaram algumas características desse novo profissional relatado pelos entrevistados, **Contador A**, “ser proativo, atento às novas tecnologias”, **Contador B**, “precisa se adaptar às novas mudanças senão ficará fora do mercado”, **Contador C**, “atuar mais próximo do cliente para conhecer suas necessidades”, **Contador D**, “está em constante

atualização, para acompanhar as mudanças”, **Contador E**, “não ser só o profissional contábil, mas parceiro do negócio”.

Evidencia-se a fala do **Contador A**, “na verdade, o profissional contábil hoje corre atrás de cursos de especialização, de palestras, ele está sempre atento às novidades do mercado [...], até porque hoje as informações, e as legislações mudam rapidamente, assim o perfil do contador é estar atento a essas mudanças”. **O Contador C**, acrescentou, “sim, mudou, mas, não para todos, pois, alguns resistem às mudanças [...] precisa ser mais parceiro, está próximo, para saber as necessidades do seu cliente”.

Segundo Araújo e Tabosa (2020) com a ascensão das tecnologias digitais, 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, pois, exige-se do profissional a ampliação suas habilidades para conseguir atender colaborativamente a demanda desse novo ambiente.

Corroborando, Resser e Pereira (2018) afirmam que com todas as mudanças sociais e econômicas ocorridas nesse período, o contador deixou de ser um escriturário e entrou na área gerencial das empresas, assumindo o papel de gestor que auxilia na tomada de decisão.

Por último no quadro 12, os contadores foram questionados em relação às principais mudanças que eles notaram no gerenciamento dos negócios.

#### Quadro 12 - Mudanças no gerenciamento dos negócios durante a pandemia

|  |   |                                 |   |   |  |
|--|---|---------------------------------|---|---|--|
| C<br>o<br>n<br>t<br>a<br>d<br>o<br>r<br>e<br>s | A | N<br>o<br>v<br>o<br>s           | Delivery,<br>vendas on-<br>line,<br>home-<br>office | Pr<br>e<br>o<br>c<br>u<br>p<br>a<br>ç<br>õ<br>e<br>s<br>R<br>e<br>c<br>o<br>r<br>r<br>e<br>n<br>t<br>e<br>s | Dúvidas sobre a <b>Continuidade do negócio</b> , utilização de reservas para suprir a redução de vendas    |
|  | B | M<br>o<br>d<br>e<br>l<br>o<br>s |   |   | Preocupação excessiva com o <b>controle de custos</b>  |
|  | C | M<br>o<br>d<br>e<br>l<br>o<br>s |   |   | Busca constante pela <b>redução de custos e despesas</b> , solicitação de relatórios de controle de gastos |
|  | D | M<br>o<br>d<br>e<br>l<br>o<br>s |   |   | Como <b>controlar</b> as atividades dos funcionários em <b>home office</b>                                 |
|  | E | N<br>o<br>v<br>o<br>s           |   |   | Não realizar investimentos, <b>preferências</b> na utilização de <b>TIC</b> , s gratuitas da <b>WEB</b> .  |

Fonte: Relatos das entrevistas da pesquisa

No tocante às mudanças observadas pelos contadores na forma como os negócios estão sendo geridos nesta pandemia, destacaram: **Contador A**, novos modelos de trabalho, como **home office**, trabalhar em casa e atender aos clientes resolvendo suas necessidades, **Contador B, C e D** evidenciaram uma maior preocupação com o controle de gastos, provenientes das reduções das vendas, e o **Contador E**, destacou “que os empresários diante

do cenário de retração econômica não falam em fazer investimentos, e que utilizaram as TIC,s gratuitas disponibilizadas na WEB”.

De acordo com os **contadores B e C** “ocorreram mudanças com relação aos custos, preocupações quanto à formação de preço de produtos, na otimização dos processos”. Ainda asseverou o **Contador D**, “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”. Já para os Contadores (**D e E**), destacaram sobre a queda da demanda, alertaram aos empresários sobre a relevância da gestão ser mais cautelosa com o controle dos gastos.

Destaca-se nesse contexto a pesquisa realizada por Delfino e Kolk (2021), por meio de entrevistas de profissionais contábeis, na análise da mudança do trabalho presencial para o remoto na Itália, obtiveram como resultado a insatisfação dos entrevistados na forma de monitoramento, via ferramentas digitais, na realização das atividades laborais *home office*, destacaram que se sentiam com a liberdade de atuação cerceada, diante do aparato de tecnologias que os controlava. Esse resultado, não foi evidenciado nos relatos dos entrevistados das pesquisas, por na sua maioria serem EPP e ME, e não teria este tipo de monitoramento tão incisivo como o relatado.

Para Dal Ri *et al.* (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 no processo de continuidade dos negócios. Segundo Lizote *et al.* (2021) o coronavírus têm 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 todos os momentos, de forma mais incisiva com a pandemia da COVID-19, mostrou-se imprescindível a sua utilização como uma ferramenta de apoio à gestão empresarial nas suas tomadas de decisões.

Dessa forma, entende-se que o objetivo dessa pesquisa foi alcançado, pois, buscou-se verificar a relevância da contabilidade gerencial na pandemia na ótica dos contadores, destacando que se aumentou a busca por relatórios gerenciais, apesar das dificuldades apresentadas pelos gestores para interpretá-los, constatou-se que as empresas que usaram das ferramentas gerenciais conseguiram sobrepujar à crise com um aparato de informações, que podem ter ajudado na superação das dificuldades apresentadas.

Com a pandemia, verificou-se que as medidas mais adotadas pelas empresas para a continuidade de suas atividades, foram as vendas online, *delivery* e o trabalho *home office*. Destacando-se como práticas utilizadas em outros países, em que, as empresas tiveram que se adaptar rapidamente às tecnologias que não tinham afinidades. Suas principais dificuldades foram o fluxo de caixa, pois, com a redução das receitas os custos fixos permanecem, assim, as empresas passaram a buscar orientação dos escritórios de contabilidade, para amenizar os impactos que surgiram durante a pandemia.

Os entrevistados destacaram que nesse período houve um aumento significativo por relatórios gerenciais pelos gestores, destacando-se o planejamento tributário e o fluxo de caixa, respectivamente, para decisões de desembolsos e utilização de legislações para reduzir ou postergar o pagamento de tributos.

Em relação ao fechamento de empresas durante a pandemia, observa-se que os bares e restaurantes, supermercados, e agroindústrias foram as mais impactadas, pois, a impossibilidade de circulação de clientes em ambiente físico, em que a consumação se promove no estabelecimento, ocasionaram a queda de demanda e a redução do faturamento.

Tendo em vista, a relevância do profissional contábil para auxiliar e direcionar os gestores a tomarem as decisões certas para os seus negócios, 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.

A pesquisa contribui na busca por evidências práticas sobre o que a literatura de contabilidade gerencial já apresentava, que diante de situações anormais, onde as tomadas de decisões se tornaram ainda mais vitais para as organizações, promovendo o suporte de informações gerenciais, contribuindo nos estudos acadêmicos sobre o tema no contexto da pandemia da COVID-19.

Para área empresarial contribuiu, enfatizando-se a necessidade de os gestores buscarem informações contábeis gerenciais para balizar suas decisões e a necessidade da utilização da contabilidade gerencial, como ferramenta para incremento dos negócios.

Como limitações destacaram-se a forma das entrevistas virtuais, em que se entende que no contato pessoal, consegue-se captar outras nuances nas respostas dos entrevistados, observa-se, que os fatos apresentados pelos entrevistados, referem-se à realidade de empresas localizadas em uma cidade do Nordeste do Brasil, não podendo se generalizada em todos os aspectos para outras regiões, pois, cada lugar têm as suas particularidades. Apontam-se para pesquisas sobre o tema, que estudos dessa natureza sejam replicados em outras cidades para



comparar os fatos evidenciados neste estudo, como forma de ampliar os fatos e conhecimento desenvolvidos na pandemia.

## REFERÊNCIAS

Alves, B. P. F., Almeida Júnior, A. L., Souza, J. A. B., Alves, S. A. Z., & Rodrigues, P. M. da S. (2020). Contabilidade: as primeiras percepções relacionadas à crise da COVID-19. *Revista Mythos*, Cataguases, 13 (1), 40-45. <https://doi.org/10.36674/mythos.v13i1.377>

Aquino, J. V. S. de M., & Lima Filho, R. N. (2021). Ferramentas Gerenciais para micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Petrolina-PE. *Revista Gestão em Análise*, Fortaleza, 10 (1). <http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v10i1.p76-88.2021>

Augusto, C. A. (2017). A vantagem competitiva das organizações: um estudo da visão baseada em recursos. *Cadernos de Ciências Sociais*, Vitoria da Conquista, 14 (24), 133-155. <https://doi.org/10.22481/cssa.v14i24.3228>

Bampi, C., & Silva, H. A. C. A. (2018). 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*, [s.l], 1 (5), 107-146. Recuperado em 3 de março de 2021, de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/contabilidade-gerencial>

Borges, L. F. M., & Leal, E. A. (2012). Contabilidade Gerencial: a utilização das informações contábeis gerenciais pelos gestores das micro e pequenas empresas. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologias, 9., Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: SEGeT. Recuperado em 12 de abril de 2021, de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/36416335.pdf>

Campos, M., & Gomes, A. (2020). A moratória tributária no contexto da covid-19, *Revista Rtrib*, São Paulo, 144 (28). Recuperado em 11 março de 2021, de <https://rtrib.abdt.org.br/index.php/rftp/article/view/259>

Carungu, J., Di Pietra, R. & Molinari, M. (2021). The impact of a humanitarian disaster on the working approach of accountants: a study of contingent effect”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34 (4), 1388-1403. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4789>

Carvalho, J. C., Raimundo, J., & Dalflor, M. M. D. (2020). 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*, cachoeira do Itapemirim, 2(2). Recuperado em 7 outubro de 2020, <http://revistacientifica.faccaci.edu.br:8090/ojs/index.php/teste/article/download/30/29>.

Centurião, D. A. S., Welter, C., & Abrita, M. (2020). Desafios empresariais e sugestões de políticas frente a pandemia da COVID-19. *A Economia em Revista - AERE*, Maringá, 28 (1), 54-65. Recuperado em 12 abril de 2021. de <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EconRev/article/view/54808/751375151147>

Colavite, G. M., Lima, G. D de, Costa, E. D. M., & Félix, L. V. B. (2017). Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza, 1 (116). Recuperado em 7 outubro de 2020, <https://semanaacademica.org.br/artigo/contabilidade-gerencial-como-ferramenta-de-gestao>

Costa, W. P. L. B da, Silva, J. D. da, Oliveira, A. D de, Almeida, L. B de, & Silva, M. E. D. da. (2020). Utilização da Contabilidade Gerencial nas micro e pequenas empresas. *Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação*, Paranaguá, 2 (2). Recuperado em 20 abril de 2021, de <http://periodicos.unespar.edu.br/index.php/raei/issue/view/194>

Dal Ri, G. L. Profissionais da Contabilidade são essenciais em períodos de crise. *Portal Contábeis*, 1 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. 2020.

Delfino, G.F. & Van Der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34 (4), 1376-1403. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4657>

Dwi, R. D. (2021). *The Use of Accounting Information System at MSMEs in Padang City before and during the COVID-19 Pandemic* (Doctoral dissertation, Universitas Andalas). Recuperado em 22 de abril de 2021, de <http://scholar.unand.ac.id/70297>

Eigenstuhler, D. P., Pacassa, F., Kruger, S. D., & Mazzione, S. (2021). Influência das características dos países na disseminação da COVID-19, *Revista RGO*, Chapecó, 14 (1), 172-191. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5715>

Ferreira, A., Silva, P., & Rodrigues, R. (2020). 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, São Paulo. *Anais[...]*. São Paulo: USP. Recuperado em 3 abril de 2021, de <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2805.pdf>

Garcia, R. M., & Bezerra, D. O. (2020). A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas em meio a pandemia da COVID-19. *Revista Campo do Saber*, Cabedelo, v. 6 (2), 96-111, Recuperado em 5 de abril de 2021, de <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/issue/view/24>

Guimarães Júnior, D. S., Nascimento, A. M., Santos, L. O.C., & Rodrigues, C. P. de A. (2020). Efeitos da Pandemia da COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, [s.l], 5 (4), 1-10. <https://doi.org/10.25286/repa.v5i4.1455>

Gunay, A., & Açıkgov, O. (2020). The Early impact of the COVID-19 pandemic on the global and Turkish economy. *Academic Journals*, 50 (1), 520-526. <https://doi:10.3906/sag-2004-6>

Lizote, S. A., Teston, S. de F., Régis, E. dos S. O., & Monteiro, W. L. de S. (2021). Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. *Revista RGO*, Chapecó, 114 (1), 248-268. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1>

Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Mendes, S. D. (2020). *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*. Tese (Graduação em Ciências Contábeis) - UFPB, João Pessoa. Recuperado em 5 de abril de 2021, de <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18006>

Mongiello, M. (2016). *Management accounting*. 1. ed.: London: SLE.

Morais, R. A. C., & Barreto Júnior, A. C. (2019). A Importância da Contabilidade Gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte. *Id on Line Rev.Mult. Psic.* Jaboaão dos Guararapes, 13 (43), 903-920, <https://doi.org/10.14295/idonline.v13i43.1527>

Oliveira, D. B., & Malinowski, C.E. (2017). A importância da tecnologia da informação na contabilidade gerencial. *Revista de Administração*, São Paulo, 14 (25), 3-22. Recuperado em 5 de abril de 2021, de <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revisteadm/article/view/1596>.

Oliveira, M. A. R. A. (2018). 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, 7 (11), 63-83. Recuperado em 4 de abril de 2021, de <https://cairu.br/revista/artigos11.html>.

Oliveira, J. (2020). Dados IBGE. *Brasil El Pais*, São Paulo, 19 jul. 2020. Recuperado de 5 de abril de 2021, de <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2. ed.

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*, Taquara, 7 (1), 260-278. Recuperado em 10 de abril de 2021, de <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/711/544>

Rezende, A. L. L., & Souza, F. J. C. (2017). 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*, Belém, 3 (5), recuperado em 5 de abril de 2021, de <http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/81>.

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

Spraakman, G. (2020). Ramifications of COVID-19 on management accounting teaching and research. *Journal of acccounting & organizational charge*. 16 (4), 593-598. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2020-0106>

Uwe, Flick. (2013). *Introdução à Metodologia de Pesquisa: Um guia para iniciantes*.

Velayutham, A., Rahman, A. R., Narayan, A. & Wang, M. (2021). Pandemic turned into pandemonium: the effect on supply chains and the role of accounting information. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. ahead-of-print no. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4800>

Von Gaudecker, H. M., Holler, R., Janys, L., Siflinger, B., & Zimpelmann, C. (2020). *Labour supply in the early stages of the COVID-19 Pandemic*: Empirical Evidence on hours, home office, and expectations. <http://hdl.handle.net/10419/216470>

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