"CASA DE FERREIRO, ESPETO DE PAU?": ESTRATÉGIAS DE RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL DOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE NA CRISE DA PANDEMIA DE COVID-19

Sidney Gomes do Nascimento (UFPA) - sidneygomes16@gmail.com

Ericles Rodrigues Silva (UFPA) - ericlessilva777@gmail.com

João Filho Serrão da Silva (UFPA) - joao_ufpa2011@hotmail.com

João Batista Xavier Vieira Neto (UFPA) - ojoaoxavier@gmail.com

Resumo:

Os serviços prestados pelos escritórios de contabilidade são de grande importância para as organizações, pois geram informações para tomada de decisões, que em cenários instáveis se tornam ainda mais relevantes. Com a crise econômica e sanitária causada pela COVID-19 criou-se a necessidade das empresas buscarem medidas adaptativas para evitar situações como falência ou demissões em massa. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo identificar as estratégias de resiliência organizacional utilizadas pelos escritórios de contabilidade durante a crise instaurada pela pandemia de Covid-19. Para alcançar o objetivo, foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos, com coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas com cinco proprietários de escritórios de contabilidade. Os principais resultados apontam que as principais estratégias utilizadas pelos escritórios foram a gestão caixa por meio de renegociação e postergação de dívidas, a oferta de novos serviços e de suporte gerencial aos clientes, a adoção do home office, gerenciamento de atividades remotas por meios digitais e a captação de empréstimos ofertados pelo poder público. Como contribuição, os dados obtidos podem auxiliar os escritórios de contabilidade na adoção de estratégias de resiliência durante os períodos de crise, seja econômica ou sanitária.

Palavras-chave: *Escritórios de contabilidade, resiliência organizacional, estratégias, pandemia.*

Área temática: *Controladoria e Contabilidade Gerencial*

"CASA DE FERREIRO, ESPETO DE PAU?": ESTRATÉGIAS DE RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL DOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE NA CRISE DA PANDEMIA DE COVID-19

Resumo

Os serviços prestados pelos escritórios de contabilidade são de grande importância para as organizações, pois geram informações para tomada de decisões, que em cenários instáveis se tornam ainda mais relevantes. Com a crise econômica e sanitária causada pela COVID-19 criou-se a necessidade das empresas buscarem medidas adaptativas para evitar situações como falência ou demissões em massa. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo identificar as estratégias de resiliência organizacional utilizadas pelos escritórios de contabilidade durante a crise instaurada pela pandemia de Covid-19. Para alcançar o objetivo, foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos, com coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas com cinco proprietários de escritórios de contabilidade. Os principais resultados apontam que as principais estratégias utilizadas pelos escritórios foram a gestão caixa por meio de renegociação e postergação de dívidas, a oferta de novos serviços e de suporte gerencial aos clientes, a adoção do *home office,* gerenciamento de atividades remotas por meios digitais e a captação de empréstimos ofertados pelo poder público. Como contribuição, os dados obtidos podem auxiliar os escritórios de contabilidade na adoção de estratégias de resiliência durante os períodos de crise, seja econômica ou sanitária.

Palavras-chave: Escritórios de contabilidade, resiliência organizacional, estratégias, pandemia.
Área temática do evento: Controladoria e Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia da Covid-19 provocou uma série de instabilidades no cenário econômico mundial. Empresas dos mais distintos setores foram acometidas com perdas financeiras que levaram a um processo de demissão em massa e até a falência. Os impactos causados pela pandemia sacudiram a economia, e como consequência os hábitos foram bruscamente alterados e as rotinas empresariais adaptadas (AUGUSTO, 2020; CASTRO et al., 2020).

Em razão da imposição do distanciamento social e da limitação causada pela quarentena nos mais importantes centros comerciais ao redor do mundo, foi imprescindível que as organizações se ajustassem ao trabalho a distância, fazendo modificações no ambiente virtual para manter-se em continuidade. No entanto, o impacto negativo nos negócios foi evidente, pois a oferta e demanda de bens e serviços diminuíram em alguns países, ocasionando um enfraquecimento da economia a nível mundial (FERREIRA JUNIOR; RITA, 2020; EIGENSTUHLER et al. 2021).

Com isso, as empresas buscaram estratégias de resiliência organizacional, compreendida como a habilidade que uma empresa possui para se adaptar de uma forma mais rápida as adversidades e continuar suas operações em momentos instáveis, recuperando-se mais rápido do impacto (RAASCH; MARTINS; GOMES, 2018).

Observa-se, portanto, que esse cenário da crise pandêmica apresenta uma série de desafios para as operações de negócios em todo o espectro econômico. E dentre essas atividades empresariais, destaca-se um dos setores da economia que auxiliam os gestores em período de crise, que são as empresas prestadoras de serviços contábeis. Tais entidades buscam continuamente conhecimento para acompanhar as transformações para que empresas-clientes não incorram em penalidades, possibilitando que a entidade, com essa ajuda, tenha diversas

análises e não fiquem limitadas a demissão como forma de gerir recursos em meio a situações adversas (ALVARENGA et al., 2020; DUARTE, 2020).

Apesar de já existirem estudos que abordaram as estratégias empresariais adotadas para resistir à crise no cenário pandêmico (SILVETRIM et al., 2021; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021; GARCÍA-MADURGA; GRILLÓ-MÉNDEZ; MORTE-NADAL, 2021; SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2021), observou-se na literatura a escassez de pesquisas que demonstrem outras estratégias adotadas por escritórios de contabilidade para continuar suas operações no ápice da pandemia, visto que os achados buscaram apenas verificar a utilização do *home office* como medida (ESPÍNDOLA et al., 2021; TEREBINTO; VIER, 2022; PESSOA et al., 2022).

No sentido de preencher tal lacuna existente, a presente pesquisa tem como objetivo identificar as estratégias de resiliência organizacional utilizadas pelos escritórios de contabilidade durante a crise instaurada pela pandemia de Covid-19. Para alcançar o objetivo, utilizou-se como método o estudo de casos múltiplos, aplicado através de entrevista semiestruturada com cinco proprietários de escritórios de contabilidade.

O presente trabalho torna-se relevante, uma vez que, pretende-se apresentar quais estratégias foram adotadas pelos escritórios de contabilidades, além do *home office*, como medidas de enfrentamento a crise econômica causada pela pandemia do coronavírus. Além disso, os dados obtidos podem auxiliar os escritórios de contabilidade na adoção de estratégias de resiliência durante os períodos de crise, seja econômica ou sanitária.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Resiliência Organizacional

O trabalho de Raasch, Silveira-Martins e Gomes (2018) objetivou realizar um estudo bibliométrico sobre o conceito de resiliência organizacional. Para isso, os autores utilizaram bases de dados com artigos nacionais e internacionais como fonte. Sendo assim, eles apontam que há diversas abordagens e concepções quanto ao conceito de resiliência. Assim, foram encontradas algumas temáticas relacionadas: resiliência individual, resiliência de organizações e resiliência de comunidades.

A partir desses aportes, os autores concluem que resiliência pode ser compreendido como “a capacidade de um indivíduo, sociedade, ambiente ou organização de recuperação e superação das adversidades inesperadas, adaptando-se às diferentes situações vivenciadas” (RAASCH; MARTINS; GOMES, 2018, p. 51).

De forma complementar, Lima e Aquino (2019) e Barbera (2017) entendem que há várias definições para resiliência a depender da área de pesquisa em que está sendo definida e aplicada. No âmbito organizacional, compreende-se por ser a capacidade de se adaptar e responder às mudanças que afetam, de forma direta ou indiretamente, a operacionalidade empresarial, capazes de tornar insustentável suas atividades, levando assim a sua extinção. Dessa forma, diminuir o risco dessas alterações acontecerem e adequar-se rapidamente aos choques advindos de qualquer crise é ser resiliente (EROL; SAUSER; MANSOURI, 2010; BARBERA, 2017; RAASH; MARTINS; GOMES, 2018).

Nesse mesmo entendimento, Barbera, Guarini e Stecconili (2020) entendem a resiliência organizacional como a capacidade das organizações lidarem com os efeitos das crises que afetam diretamente suas finanças e captação de recursos financeiros. Adicionalmente, Erol, Sauser e Mansouri (2010) complementam que os conceitos de

flexibilidade, agilidade e capacidade adaptativa diante dos reflexos de determinados fatores de riscos ajudam a entender o significado de resiliência dentro das organizações.

Portanto, a literatura aponta que resiliência organizacional é saber adaptar-se aos impactos que mudam drasticamente as operações de uma entidade (LIMA; AQUINO, 2019; BARBERA; GUARINI; STECCONILI, 2020; GARCÍA-MADURGA; GRILLÓ-MÉNDEZ; MORTE-NADAL, 2021). Sabendo que a pandemia é considerada um evento externo que causa rupturas na relação humana e de negócio, afetando globalmente a economia, torna-se essencial a capacidade adaptativa das empresas nesse novo cenário de crise. Dessa forma é fundamental que as entidades adotem medidas de resiliência que alcancem esse objetivo e consigam manter-se operando para recuperação da economia e sua própria subsistência (BACKES et al., 2020; SEHNEM et al., 2021; GARCÍA-MADURGA; GRILLÓ-MÉNDEZ; MORTE-NADAL, 2021).

No âmbito da prestação de serviços contábeis, Araújo e Silva (2022) analisaram que nos escritórios de contabilidade houve uma necessidade de adaptação, devido a uma demanda maior de serviços ocasionada pelas medidas legais de mitigação da crise pandêmica. Tais normas, que visaram minimizar danos financeiros e operacionais, impactaram funcionamento das empresas e, com isso, os contadores atuaram como direcionadores para a tomada de decisões dos empresários. Juntamente com isso, os escritórios de contabilidade estavam em um cenário que demandava adequações tecnológicas, fato que agravava esse processo de adaptação (FRANCO et al., 2021).

Apesar dessas dificuldades, a resiliência dos escritórios de contabilidade pode ser observada nos resultados encontrados no estudo de Araújo e Silva (2022). Os autores afirmam que os escritórios buscaram medidas de sobrevivência no enfrentamento à pandemia, pois planejaram soluções para si e para seus clientes, visando a manutenção econômica e da empregabilidade, além de buscarem maior proximidade com os clientes e adequação às tecnologias (ARAÚJO; SILVA, 2022).

2.2 Estratégias Empresariais de Resiliência Frente a Pandemia de COVID-19

A pandemia de COVID-19 causou impactos devastadores na economia, saúde, comportamentos em âmbitos familiares, governamentais e organizacionais. Essa instabilidade afetou de forma direta as empresas e suas atividades, ocasionando preocupação na prestação de serviços e comercialização de produtos, que por sua vez, influenciam nos empregos e sustentabilidade econômica e social. Diante desse cenário, as organizações precisaram adaptar-se e desenvolver estratégias para enfrentamento dos impactos negativos causado pela pandemia (CASTRO et al., 2020; AVELAR et al., 2021; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021; ARAÚJO; SILVA, 2022).

De acordo com Wecker, Froehlich e Gonçalves (2021), a pandemia trouxe um cenário de crise e, consequentemente, de mudanças econômicas e operacionais para as organizações. Logo, destaca-se que todos os setores foram atingidos, contudo não é possível generalizar os efeitos, pois cada segmento sofreu impactos distintos nesse contexto. Isso porque, para conter o avanço da proliferação da doença, as empresas foram forçadas a fechar as portas ou buscar alternativas como aderir férias coletivas, demitir funcionários ou adaptar-se ao *home office* (BACKES et al., 2020; CASTRO et al., 2020; SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2021; ARAÚJO; SILVA, 2022).

Considerando o cenário nacional, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) apresentou dados sobre o impacto da pandemia do coronavírus em empresas não financeiras (atividades em indústria, construção, comércio e serviço) em agosto de 2020, que apontam que as empresas necessitaram buscar medidas para mitigar os problemas emergidos.

Segundo a pesquisa, 40,3% das empresas tiveram dificuldades para pagamentos de rotinas (fornecedores, folha de salário, aluguel, impostos). Além disso, como estratégia de sobrevivência, 21,4% das empresas adotaram pelo menos uma medida com apoio do governo, 20,1% anteciparam férias dos funcionários e 25,7% praticaram trabalho domiciliar (teletrabalho/*home office*).

Logo, a partir da pesquisa do IBGE (2020), verifica-se que as empresas brasileiras necessitaram buscar, na crise instaurada, medidas financeiras, para conseguir honrar seus compromissos; medidas com ajuda governamental, através de subsídios ou permissões legais como a antecipação de férias; e medidas operacionais, que envolve, principalmente, a virtualização das atividades laborais.

No âmbito financeiro, as empresas, para conter a crise que se instaurava no mundo e no seu ambiente organizacional, necessitaram buscar estratégias para evitar a falência, isso porque as medidas de restrições causaram redução nos faturamentos (SEGURA et al., 2020; SALOMÉ et al., 2021; SOUSA; SANTOS, 2021; SCHREIBER; MORAES; STASIAK, 2021).

Para superar esses desafios, as organizações precisaram tomar medidas como a demissão de funcionários, aquisição de empréstimos e financiamentos bancários e a busca de novas formas de relacionamento com o cliente, como a venda através de plataformas virtuais (ANACLETO; PRAZERES, 2020; AVELAR et al., 2021).

Em uma pesquisa elaborada por Avelar et al (2021), com empresas brasileiras de capital aberto, utilizando as notas explicativas das demonstrações contábeis do primeiro trimestre de 2020, indica que as principais estratégias financeiras utilizadas foram a gestão de caixa, renegociação com clientes e fornecedores, redução de custos e postergação de tributos.

Contudo, a pandemia exigiu não somente das organizações, mas também do governo. O poder público precisou criar estratégias para conter o avanço da doença, mas também necessitou elaborar medidas que objetivassem a sustentabilidade financeira das empresas e, consequentemente, a diminuição dos danos na economia (AVELAR et al., 2021; SOUSA; SANTOS, 2021; PECI; AVELLANEDA; SUZUKI, 2021).

Nesse cenário, o governo brasileiro precisou elaborar ações para mitigar os impactos econômicos decorrente da pandemia do coronavírus nas empresas e diminuir os danos sociais como o desemprego (AVELAR et al., 2021). Entre as principais medidas econômicas pode-se citar o Programa Nacional de Apoio à Microempresa e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE), instituída inicialmente pela Lei nº 13.999, de 18 de maio de 2020, que possibilitou concessão de créditos para pequenos negócios (empresas com faturamento até R$ 4.800.000,00), objetivando o desenvolvimento desses empreendimentos (BRASIL, 2020a).

De maneira acessória, o PRONAMPE também se mostrou como uma ferramenta para evitar o desemprego, isso porque os beneficiários do programa ficavam obrigados a manter o quantitativo igual ou superior de colaboradores, da contratação do benefício até 60 dias após o recebimento da última parcela de crédito (BRASIL, 2020a; VALLEJOS et al., 2020).

Além de medidas econômicas, o governo promulgou o Programa Emergencial de Manutenção de Emprego e Renda, instituído, primeiramente, pela Medida Provisória n° 936, de 1° de abril de 2020, que permitiu, por meio de acordos coletivos ou individuais de trabalho, desde a redução da jornada e de salário em até 70% até a suspensão do contrato de trabalho. Para isso, a União precisou realizar contraprestação pecuniária para os colaboradores, para complementar a renda destes, contudo as empresas se comprometeram em manter o funcionário por, no mínimo, um período igual ao acordado (BRASIL, 2020b). Destaca-se que, essas estratégias do governo que objetivaram reduzir os danos provocados pela pandemia, foram adotadas por empresas de diferentes portes (AVELAR et al., 2020; PASSOS; et al., 2021).

Já nas medidas operacionais, destaca-se a adoção do *home office*. Isso porque, para Espíndola et al (2021), a tentativa de conter a disseminação da doença fez surgir uma grande

demanda pela virtualização das relações sociais, visando principalmente o cumprimento de atividades laborais. Com isso, o *home office* passou a ser usado como estratégia para contornar tal situação (CASTRO et al., 2020; ESPÍNDOLA et al., 2021). Nestas condições, tornou-se indispensável essa forma de trabalho na tentativa de se adaptar as novas restrições implantadas por órgãos públicos e dar continuidade nas atividades das mais variadas organizações (CASTRO et al., 2020).

No que diz respeito aos escritórios de contabilidade, Almeida Junior et al (2020) indicaram que a principal medida operacional adotada por profissionais contábeis foi a adoção do *home office*, para que, diante as restrições impostas pelo governo, os serviços prestados não fossem interrompidos. No entanto, segundo os autores, os contadores que adotaram tal estratégia não estão totalmente satisfeitos, pois houve impacto negativo no cumprimento de prazos e perda de eficácia.

Semelhantemente, Alvarenga et al (2020), ao analisarem a atuação de 66 profissionais de contabilidade na cidade de São João Del-Rei/MG, no que se refere ao *home office*, observaram que metade dos entrevistados não estavam preparados para atuarem nessa modalidade, seja por dificuldade tecnológica ou pela falta de preparo dos colaboradores. Tal resultado justifica-se pela falta de familiaridade pré-pandêmica com o trabalho remoto (ALVARENGA et al., 2020).

Em contrapartida, Terebinto e Vier (2022), apontaram em sua pesquisa os principais desafios, benefícios e perdas na adoção do *home office* nos escritórios contábeis de Novo Hamburgo e São Leopoldo, no Rio Grande do Sul. Através de uma pesquisa de campo, com aplicação de questionário, os autores observaram que a maioria dos entrevistados adotaram o sistema *home office* como estratégias para a continuação das atividades, mas evidenciaram que essa modalidade trouxe maior autonomia e flexibilidade a prestação do serviço (TEREBINTO; VIER, 2022).

Outro aspecto a ser considerado nesse processo é a prestação de serviço de apoio gerencial. Souza, Kachenski e Costa (2021) analisaram como a pandemia afetou o suporte gerencial oferecido pelo contador para tomada de decisão de seus clientes. De acordo com os autores, a crise permitiu uma aproximação entre escritórios e clientes e essa parceria possibilitou que os serviços ofertados fossem menos mecanizados, operacionais e mais gerenciais, objetivando a sobrevivência das empresas e dos escritórios (SOUZA; KACHENSKI; COSTA, 2021).

Corroborando com essa situação, Alvarenga et al (2020) perceberam que os contadores tiveram um aumento considerável de serviços relacionados a gestão de pessoal e de tributos, devido as mudanças na legislação. Ademais, houve uma maior demanda por atividades de consultoria e de planejamento estratégico, aproximando os profissionais de contabilidade dos seus clientes (ALVARENGA et al., 2020).

É notável que esse serviço de apoio gerencial é um diferencial, visto que as empresas que tiveram mais facilidades em manter suas atividades em meio à crise da pandemia de COVID-19 utilizaram da contabilidade gerencial em seu processo de gestão e decisões (GARCIA; BEZERRA, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as estratégias de resiliência organizacional utilizadas pelos escritórios de contabilidade durante a crise instaurada pela pandemia de Covid-19. Para atingir o objetivo proposto nessa pesquisa, utilizou-se uma abordagem qualitativa, com a execução do método de estudo de casos múltiplos, com entrevistas feita a partir de um roteiro semiestruturado.

A escolha pelo método qualitativo se justifica pelo entendimento de que os participantes da pesquisa são atores sociais e, a partir do objetivo de identificar estratégias utilizadas, os reconhece como sujeitos que modificam a sua realidade usando conhecimentos e práticas (SILVA et al., 2006).

3.1. Método

O estudo de casos múltiplos caracteriza-se por proporcionar o conhecimento da realidade em vários contextos, de forma que permita uma comparabilidade entre as ações. Sendo assim, a aplicação do estudo de casos múltiplos torna-se útil, já que o estudo possui a finalidade de investigar os conhecimentos sobre uma realidade, a fim de estabelecer por completo o entendimento do objeto analisado, sejam eles, situações, pessoas, grupos ou organizações (BENBASAT; GOLSDSTEIN; MEAD,1987; YIN, 2001; GIL, 2008).

Nesses termos, o método foi escolhido com o propósito de verificar quais medidas foram adotadas por escritórios contábeis em meio ao caos econômico e financeiro causado pela crise pandêmica do novo coronavírus, evidenciando quais estratégias foram implantadas para evitar sua descontinuidade e manter a continuação da prestação de serviços executado por eles.

3.2. Definição dos casos

O presente estudo foi realizado com cinco escritórios de contabilidade localizados no município de Belém-PA. A escolha do *locus* de pesquisa foi por conveniência, pela facilidade de contatar os gestores desses escritórios. Já quanto os participantes, foram entrevistados os contadores proprietários de cada escritório.

3.3. Coleta de Dados

A coleta de dados transcorreu através de entrevistas semiestruturadas com os proprietários dos escritórios estudados. A escolha da entrevista como instrumento de pesquisa foi motivada pelo fato de conseguir explorar dados qualitativos de forma mais abrangente, já que esse método permite reunir dados de indivíduos ou comunidades sobre seus conhecimentos e atitudes, tendo o entrevistador a possibilidade de esclarecer as perguntas quando necessário (SILVA et al., 2006).

Adicionalmente, destaca-se que as entrevistas foram realizadas no mês de janeiro de 2023, de forma remota, através da plataforma Google Meet, sendo gravadas na sua totalidade, com uma média de duração de 23 minutos. Os participantes foram informados do objetivo da pesquisa e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, para preservar o sigilo dos entrevistados e do escritório de contabilidade.

Para a realização da entrevista, foi utilizado um roteiro semiestruturado embasado na literatura especializada. Dessa forma, elaborou-se 20 perguntas divididas em quatro grupos de análises, são eles: I – Identificação do escritório; II – Identificação da situação financeira pré-pandemia; III – Impactos da pandemia na atividade empresarial; IV – Estratégias de resiliência organizacional adotadas pelos escritórios.

Ressalta-se que o roteiro para entrevista foi submetido a um pré-teste em dezembro de 2022 junto a um especialista na área da pesquisa, para realizar ajustes nas perguntas nas situações que possam ter ficado dúbias ou confusas. A seguir, o Quadro 01 demonstra o roteiro a ser utilizado na coleta de dados desse estudo.

Quadro 01: Roteiro para entrevista

Grupo de Análise	Perguntas
Identificação do Escritório.	Qual o tempo de atuação do escritório?
	Qual a quantidade, em média, de clientes?
	Qual a quantidade de funcionários?
	Qual o ramo de atuação da maioria dos clientes? (comércio, indústria ou serviço)
Identificação da Situação Financeira Pré-pandemia.	Quais as dificuldades a empresa enfrentava no recebimento de clientes antes da pandemia?
	Antes da pandemia, quais pagamentos de rotina a empresa enfrentava dificuldade no pagamento?
	Como era a composição do endividamento da empresa antes da pandemia? (Banco, governo, fornecedores...)
Impactos da Pandemia na Atividade Empresarial.	De que forma o escritório foi impactado financeiramente relacionado a sua receita com honorários? (atrasos no pagamento, redução de valores contratuais, perda de clientes...)
	Durante a pandemia a empresa enfrentou dificuldade para pagamentos de rotina como folha de pagamento e tributos?
	A empresa precisou realizar demissões para reduzir o gasto com pessoal? Se sim, quantas demissões precisaram ser realizadas por esse motivo?
	A empresa precisou realizar corte de gastos para a manter a continuidade do negócio? Se sim, quais cortes foram feitos?
Estratégias de Resiliência Organizacional adotada pelos escritórios.	Quais estratégias a empresa adotou visando manter a continuidade da prestação de serviços aos seus clientes?
	Se a empresa adotou o *home office*, quais foram as dificuldades encontradas nessa modalidade de trabalho? (tecnológicas, financeiras, de pessoal...)
	E quais foram as estratégias para acompanhamento de tarefas e cumprimento de prazos nessa modalidade?
	Houve a oferta de novos serviços? Se sim, quais?
	A empresa buscou ofertar serviços de apoio gerencial? Se sim, quais?
	Quais foram as estratégias para captação de novos clientes?
	Em relação aos colaboradores, a empresa precisou recorrer a estratégias para a manutenção dos empregos, como suspensão ou redução de jornada de trabalho?
	A empresa precisou renegociar dívidas ou postergar o pagamento de tributos?
	A empresa precisou recorrer a busca de empréstimo para manutenção das atividades? Se sim, quais modalidades?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Destaca-se que o roteiro para entrevista semiestruturada, disposto no Quadro 01, foi elaborado com base nos achados dos estudos de Backes et al., (2020), Almeida Junior et al. (2020), Anacleto; Prazeres, (2020), Alvarenga et al. (2020), Castro et al. (2020), Avelar et al. (2021), Wecker; Froehlich; Gonçalves (2021), Souza; Kachenski; Costa, (2021), Salomé et al., (2021); Sousa; Santos, (2021), Schreiber; Moraes; Stasiak, (2021), Sehnem et al., (2021), Araújo; Silva, (2022).

3.4. Análise de Dados

Para o tratamento dos dados coletados na entrevista foi usada a técnica de análise de conteúdo. Os dados foram transcritos e analisados buscando identificar as estratégias de resiliência organizacional utilizadas pelos escritórios contábeis. Para Bardin (1979) essa técnica permite ao pesquisador sistematizar os dados e buscar nas mensagens os indicadores necessários para efetuar deduções a partir do conteúdo da mensagem.

Esta técnica de análise é composta por três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira etapa, são sistematizados de forma preliminar os critérios para análise dos dados coletados; Na segunda etapa, as informações recolhidas são submetidas aos procedimentos de recorte, agregação e enumeração para possibilitar sua catalogação; Por fim, na última etapa, os resultados são tratados e é realizada a inferência e interpretação, a partir das categorias traçadas anteriormente, gerando a significância e as análises apresentadas (BARDIN, 1979)

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Identificação dos Casos Múltiplos

Nesse tópico estão apresentados os dados gerais sobre os escritórios, que correspondem ao grupo de análise "Identificação do Escritório" do quadro 01. Os achados estão apresentados no Quadro 02. Para preservar a identidade, tanto dos participantes quanto dos escritórios participantes, os entrevistados serão identificados por letras.

Quadro 02: Caracterização dos Escritórios de Contabilidade

Escritório	Tempo de atuação (anos)	Média de clientes	Quantidade de funcionários	Ramo de atuação principal
A	12	135	7	Serviço
B	20	270	22	Indústria
C	14	70	22	Terceiro Setor e Cooperativas
D	3	45	3	Comércio
E	10	120	13	Atuação Diversificada

Fonte: Dados das Entrevistas.

A partir do Quadro 2, é possível identificar características gerais dos escritórios participantes dessa pesquisa. Dessa forma, observou-se que 80% dos escritórios atuam há mais de 10 anos no mercado, excetuando o escritório D que iniciou suas atividades quase simultaneamente à crise pandêmica de COVID-19 e, por isso, possui uma menor carteira de clientes.

Já quanto a média de clientes, verifica-se que os escritórios possuem portes diferenciados, isso porque os escritórios C e D possuem um porte menor, com 45 e 70 clientes, respectivamente, enquanto os participantes A e E possuem um porte mediano. Já o escritório B tem o maior número de clientes, com uma média de 270 clientes.

Com relação a quantidade de funcionários apenas 40% dos escritórios possuem mais de 20 funcionários. O escritório D, têm apenas 3 funcionários, devido seu tempo de atuação e caderneta de clientes. Apesar de ser uma justificativa válida para o escritório D, não é aplicável aos demais, pois não há relação proporcional entre quantidade média de clientes e de funcionários.

Já analisando os resultados referente ao ramo de atuação principal dos participantes, verifica-se que os participantes atuam em áreas diferentes. Apenas o escritório E não informou ter um ramo principal, justificando-se da seguinte maneira:

> Nós não temos um nicho, nós optamos desde o início de não ter um nicho, tanto é que o que que a gente faz aqui, pra isso a gente divide o escritório por departamento para que a gente possa atender o mais variado tipo de clientes possível *(sic)* (Escritório E).

Quanto aos demais escritórios todos apresentam um ramo principal de atuação. O escritório A, tem como principal ramo de atuação de seus clientes a prestação de serviços, o escritório B por sua vez detêm um maior quantitativo voltado para a área da indústria, já o escritório C, terceiro setor e cooperativas e escritório D, comércio.

4.2 Identificação da Situação Financeira Pré-Pandemia

Esta etapa da entrevista visou entender o cenário pré-pandêmico para, assim, ser possível identificar os impactos da crise sanitária. Com isso, os entrevistados foram submetidos às perguntas sobre a situação financeira de seus escritórios antes da pandemia, que abordavam o recebimento de honorários, pagamentos de rotina e sua composição de endividamento.

Nos resultados, identificou-se que os escritórios A, B, C e E apresentavam, antes da pandemia, um baixo grau de inadimplência por partes de seus clientes. Somente o escritório D relatou que possuía dificuldades para o recebimento de seus serviços prestados, visto que ainda estava no começo de suas atividades e buscava se estabilizar e ser reconhecido em um mercado concorrente, conforme pode ser observado no trecho abaixo:

> Certo, é como já tinha dito, o escritório começou bem no início da pandemia. Então o escritório estava tentando se estabelecer profissionalmente. Aqui na nossa cidade há muita concorrência, né, e assim, logo no começo que a gente começou, a gente teve essa dificuldade. A gente ainda não teve essa oportunidade de separar aqueles clientes que são pontuais daqueles clientes que costumavam atrasar por diversos fatores, então já era nossa realidade aquele momento e durante a pandemia também continuou com a mesma dificuldade, mas voltado pra (*sic*) pandemia. (Escritório D)

Ao serem questionados a respeito da dificuldade com pagamentos de despesas e obrigações rotineiras, apurou-se que 80% dos entrevistados (escritórios A, B, C e E) não apresentavam dificuldades, sendo que o escritório A se justificou pelo seu capital de giro acumulado de resultados positivos anteriores. Por outro lado, o entrevistado D encontrava-se em contramão aos demais, pois, pela dificuldade de recebimentos de seus honorários, alguns pagamentos precisaram ser adiados em detrimentos a outros, conforme relatado pelo gestor:

> [...] porque nossa fonte de pagamento de certa forma era os clientes. Então a gente tentava manobrar pra deixar tudo sempre pontuais as despesas. Por mais que fosse pontuais, as dificuldades sempre existiam para pagar as despesas. (*sic*) (Escritório D)

Ademais, verifica-se que as dificuldades de recebimentos e pagamentos foram identificadas no escritório D. Em comparação aos outros escritórios, percebe-se que é o escritório mais recente e de menor número de clientes (conforme quadro 2), o que pode 3er sido a causa para os obstáculos encontrados.

Já com relação a composição do endividamento dos participantes, os achados demonstram que apenas o escritório A possuía endividamento antes da pandemia. entretanto, foi para benfeitorias no ambiente de trabalho, não sendo para pagamentos de rotinas, conforme relato do contador responsável:

> Sim, por questão de decisão estratégica eu sempre fiz a utilização de capital de terceiros, então por exemplo, pouco antes da pandemia nós fizemos uma reforma no escritório totalmente financiada por capital de terceiros, ou seja, uma linha de crédito no banco. Então, a gente tinha ali algo em torno de 30% do capital era de terceiros, financiado pelo banco a longo prazo, inclusive. (*sic*) (Escritório A)

Em suma, os achados indicam que os escritórios participantes que atuavam há mais tempo no mercado e possuíam uma caderneta de cliente mais consolidada, enfrentaram pouca ou nenhuma dificuldade com relação a recebimentos de clientes e a pagamentos das despesas de rotina. Já quanto ao endividamento, verifica-se que não era uma estratégia, antes da pandemia, os escritórios recorrerem a capital de terceiros.

4.3 Impactos da Pandemia na Atividade Empresarial

A partir da visão da situação financeira pré-pandemia de cada escritório exposta no grupo de análise anterior, procurou-se identificar como a pandemia de COVID-19 impactou e afetou a sustentabilidade de cada estabelecimento.

Quanto aos recebimentos de honorários de seus clientes, fonte de receita dos escritórios, destaca-se que 4 dos 5 participantes não enfrentavam problemas quanto a isso antes da crise. Já durante a pandemia, os gestores do escritório B e C relataram que alguns clientes tiveram a cobrança suspensa, conforme trechos abaixo:

> [...] nós tivemos clientes que teve problema financeiro que quase que fecham as portas e nós suspendemos o recebimento dos honorários. Só que agora eles já se recuperaram e então voltaram a fazer seus pagamentos normalmente, mas em ternos de inadimplência nós não tivemos não (*sic*) [...]. (Escritório B)

> Olha, a gente teve algumas situações. Tivemos que reduzir honorários para poder o cliente suportar a demanda. A gente teve sim alguns clientes que a gente deu uns '*stops*' de alguns meses na cobrança de honorários até se estabilizar, mas foram poucos que a gente fez isso (*sic*) (Escritório C)

Por sua vez, o contador do escritório E indica que a perda de clientes foi inevitável em decorrência do isolamento social, e com isso teve uma queda no faturamento, mas em contrapartida a carga de trabalho aumentou, conforme descreve:

> Sim, houve perda de clientes, houve carga muito grande de trabalho, aumentou a carga de trabalho, diminuiu clientes. Nós tivemos de nos reorganizar para manter os clientes ativos, mesmo com a queda no faturamento. A pandemia foi muito ruim [...]. (Escritório E)

Já o escritório D, por iniciar sua atividade funcional a pouco tempo, relatou ter problemas com recebimento dos clientes antes e durante o período pandêmico. Porém, o escritório A foi o único que relatou que, durante a pandemia, não teve impactos na carteira de clientes, nem sofreu com atrasos, inadimplências ou queda de faturamento.

Na sequência, os participantes foram questionados a respeito de dificuldades com pagamentos de rotina como folha de pagamento, tributos e fornecedores. Nesse quesito, os entrevistados A, B e C afirmaram que não tiveram problemas, apesar de B e C terem relatado impacto nas suas receitas. Já os entrevistados D e E relataram adversidades para o cumprimento dessas obrigações.

No que tange aos impactos da pandemia no quadro de funcionários, todos os entrevistados responderam não precisar demitir colaboradores. Isso porque os participantes relataram uma demanda maior de serviços por parte dos clientes, corroborando com Alvarenga et al (2020), que dispõe que os escritórios de contabilidade tiveram aumento de tarefas durante a pandemia. Inclusive, o escritório D precisou contratar, como relata:

> Em relação a cortes de funcionários a gente não teve, pelo contrário assinamos duas carteiras durante a pandemia. A gente conseguiu assinar devido a demanda que a gente

> tinha dentro do escritório e aí foi o período que o escritório estava iniciando, começou a se manter e se estabeleceu dentro de uma crise [...]. (Escritório D)

Outro aspecto examinado foi a redução de gastos (despesas gerais) dos escritórios durante o período pandêmico. Dos entrevistados A, D e E afirmaram que, devido a adoção do trabalho remoto, consequentemente houve a diminuição de determinados custos, como energia, internet e aluguel, ou seja, a redução de gastos foi orgânica, conforme relato do proprietário do escritório E:

> Naturalmente o fato de você passar 100% de sua atividade pra (*sic*) *home office* ela diminuiu os gastos. (Escritório E)

Em contrapartida, pela mesma justificativa da adoção do *home office*, os escritórios B e C precisaram aumentar seus gastos durante a pandemia, pois fez-se necessário investir em tecnologia, conforme relato dos seus proprietários:

> Não, também não. Pelo contrário, a gente aumentou nossos gastos, pois com a pandemia a gente foi obrigado a investir ainda mais em tecnologia. [...] Então vemos que aumentou o investimento em termo de tecnologia, justamente por causa da pandemia (*sic*) (Escritório B)

> Não, tivemos que investir, principalmente em tecnologia, equipamentos, *hardware*. Não precisamos migrar de sistema, já tínhamos migrados antes para suporte *online*. (Escritório C)

Portanto, os efeitos foram sentidos de forma diferente. O escritório A foi o menos afetado, quanto ao B e C, apesar de terem encontrado dificuldades, conseguiram se adequar financeiramente. Os mais impactados, pelos achados, foram os escritórios D e E, uma vez que o D estava se estabelecendo no mercado de trabalho, enquanto o E teve perda de clientes.

Embora tenha-se uma diversidade nos efeitos, os escritórios, em totalidade, precisaram se ajustar a uma demanda maior de serviços e, consequentemente, tiveram de manter seus quadros de funcionários e/ou realizar contratações, como no caso do D. Com uma demanda maior de serviços, fez-se necessário adotar o trabalho remoto e isso influenciou nos gastos dos estabelecimentos, em alguns casos elevando os custos, em outros diminuindo-os.

4.4 Estratégias de Resiliência Organizacional dos Escritórios

Este grupo de análise visa entender quais estratégias de resiliência foram adotadas para dar continuidade a prestação de serviços em meio a pandemia pelos escritórios contábeis.

Na análise dos relatos quanto as estratégias adotadas para a manutenção da prestação dos serviços, observou-se que todos os participantes precisaram recorrer a adoção do trabalho remoto para dar continuidade nas tarefas profissionais. Isso converge com o estudo de Almeida Junior et al (2020), que dispõe que essa foi a principal medida adotada por escritórios contábeis.

Complementarmente, os participantes A e D adotaram uma posição de parceria com seus clientes para a manutenção dos contratos, corroborando com os achados de Souza, Kachenski e Costa (2021), evidenciado a partir dos relatos abaixo:

> [...] alguns [clientes] que estavam muito preocupados com relação aos seus funcionários a gente teve um cuidado muito grande de acompanhar as mudanças na legislação trabalhista e trazer pra eles essas informações concisas e informações estratégicas do que eles poderiam fazer. (...) Então, acho que a nossa estratégia de

> resiliência junto ao cliente foi trazer pra ele essa tranquilidade, esse foi o fator primordial nesse período de pandemia. (*sic*) (Escritório A)

> A gente sempre procurava em todo negócio ter ciência que nós, empresários, dependemos de nossos clientes pra poder gerar um negócio, pra poder manter no mercado, em qualquer empreendimento. Tudo o que vai definir é os clientes, então a gente precisou se adequar em falar mais claramente aos nossos clientes sobre todas as situações que o mercado estava exigindo (...). Outra coisa foi colocar um pouco mais de serviços essenciais e procurar mostrar, também para o cliente, que o nosso trabalho era essencial e o porquê ele era essencial. (*sic*) (Escritório D)

Com relação às dificuldades da adoção do *home office*, os resultados nos mostram que todos os participantes relataram algum obstáculo na adoção dessa modalidade, por se tratar de um cenário novo até então, conforme quadro 03.

Quadro 03: Apresentação das dificuldades encontradas na adoção do *home office*.

ENTREVISTADO	DIFICULDADES ENCONTRADAS
Escritório A	O escritório relatou como dificuldades a migração do sistema para armazenamento em nuvem e a adaptação dos seus colaboradores a essa modalidade de trabalho.
Escritório B	A dificuldade encontrada foi na comunicação interna entre os funcionários, pois fora do ambiente normal de trabalho o compartilhamento de informações ficou prejudicado.
Escritório C	O entrevistado declarou ter problemas com internet, pois a maioria dos colaboradores não tinham um provedor capaz de suportar o *home office.*
Escritório D	Este relatou um obstáculo na adaptação e alteração de seu sistema para armazenamento em nuvem.
Escritório E	A adaptação foi a principal barreira, pois o escritório ainda não tinha tido qualquer contato com o trabalho remoto, desse modo precisando ajustar alguns espaços nas residências de seus colaboradores.

Fonte: Dados das Entrevistas.

A partir do Quadro 3, observou-se as dificuldades encontradas na adoção do *home office* na pandemia, tal resultado justifica-se pela falta de convivência antes da pandemia com o trabalho remoto, corroborando com Alvarenga et al. (2020), no qual relatou que a maioria dos escritórios de contabilidade não estavam preparados para tal modalidade, seja por dificuldade tecnológica ou falta de preparo de seus funcionários.

Complementarmente, para acompanhar os serviços do *home office*, todos os participantes precisaram recorrer a estratégias de resiliência para manter o cumprimento pontual das atividades. Os escritórios A, B, C e E recorreram ao aplicativo gerenciador de tarefas, que seus próprios sistemas contábeis já ofereciam, e com isso puderam acompanhar com mais clareza os serviços que estavam sendo desempenhados fora do ambiente normal de trabalho. Por não possuir uma ferramenta que suprisse essa necessidade, o escritório D criou uma planilha eletrônica para manter em dia o cumprimento das atividades e atender os prazos.

Esses achados contrariam o estudo de Almeida Junior et al. (2020), que relatou perda de prazos e eficiência dos escritórios contábeis na modalidade de trabalho remota. Os relatos apontam que, apesar das dificuldades tecnológicas, os escritórios encontraram alternativas para o cumprimento das atividades laborais.

Quando indagados sobre a oferta de novos serviços pelos escritórios no ápice da pandemia, 80% dos entrevistados (Escritórios A, C, D e E) declararam ofertar serviços novos, conforme relatos abaixo:

> Sim, a gente aproveitou que foi esse momento da pandemia e foi um momento bom para conversar com os clientes sobre a importância não só dele terceirizar o contábil, fiscal e departamento de pessoal, mais também o financeiro dele. Nesse período foram

> ofertados novos serviços, serviços de assessoria e consultoria financeira. (Escritório A)
>
> Sim sim, nesse período aproveitamos para intensificar nossos serviços de assessoria e consultoria, dessa forma ficando mais próximo para auxiliar nossos clientes. (Escritório C)
>
> Nesse período a gente tentou integrar serviços de certificação digital físico e jurídico, realizou e ainda realiza, deu certo aqui no escritório. A gente tentou ofertar mais serviços a pessoa física, em relação aos MEIs [Microempreendedores Individuais] também que estavam surgindo muitos nesse período de pandemia crescimento muito grande de novas empresas principalmente MEI". (Escritório D).
>
> Sim, sim, a partir desse momento aconteceu que os clientes buscavam créditos e a gente começou a intermediar certa situação do crédito com o banco, e esse foi o principal serviço ofertado. (Escritório E)

Destaca-se, no entanto, que apenas o escritório B declarou que não foi preciso ofertar nenhuma modalidade nova de serviço. Assim, a partir dos resultados, fica notório a importância de se oferecer novos serviços em cenários de crise, visando a captação de novos clientes e a continuidade da prestação dos serviços em um cenário adverso, confirmando os estudos de Anacleto e Prazeres, 2020 e Avelar et al 2021, no qual afirmam que foi necessário a busca por novas formas de relacionamento com os clientes durante a pandemia.

Acerca do suporte gerencial oferecidos aos clientes, todos os participantes relataram ofertar algum tipo de suporte para acompanhar seus clientes. O escritório A declarou oferecer como suporte a regularização de situações fiscais ou jurídicas que viessem prejudicar seus clientes na captação de benefícios ofertados pelo governo nesse período, enquanto o escritório D ofertou de treinamento administrativos aos seus clientes, ensinando como gerir seus negócios em meio à crise.

Por sua vez os escritórios B, C e E disponibilizaram, como apoio gerencial, plataformas virtuais que acompanhassem o planejamento financeiro de seus clientes. Isso denota uma aproximação entre cliente e escritório, corroborando com o estudo de Souza, Kachenski e Costa (2021), que afirma que a crise possibilitou essa aproximação, criando uma parceria e fazendo com que os serviços prestados se tornassem menos mecanizados.

Com o propósito de identificar quais medidas foram utilizadas para a captação de novos clientes, obtivemos como resposta que em 40% dos entrevistados (Escritórios C e D) a estratégia primordial foi as redes sociais, fazendo mentorias de forma *online*, visto que o distanciamento social precisava ser respeitado, com isso, foi intensificado a divulgação de conteúdos através das mídias sociais. Os outros 60% (Escritórios A, B e E) declararam não terem buscado novas estratégias, mantendo a indicação como principal forma de captar novos clientes, e isso pode ser evidenciado na entrevista com o escritório A:

> É, a gente utilizou as mesmas estratégias que a gente já vinha utilizando, que seria muito a questão da indicação. O que tem hoje muito forte dentro da nossa atuação, dentro escritório é a questão da indicação. (Escritório A)

Sobre a manutenção dos colaboradores e se houve a necessidade de reduzir jornada de trabalho ou até mesmo a suspensão do contrato de trabalho, os entrevistados, em sua maioria, responderam que não foi necessário, justificando que o trabalho a ser prestado aumentou, sendo imprescindível manter o quantitativo de funcionários. Apenas o escritório C relatou que recorreu a redução de jornada de trabalho ofertada pelo governo, conforme abaixo:

> Teve, a gente fez um pouco. A suspensão não, mas a redução de carga horária a gente fez, até porque estava limitado com relação a mobilidade, então foi utilizado, mas não tanto como uma estratégia financeira, mas sim como estratégia operacional. (Escritório C)

Esses achados, no entanto, vão na contramão dos estudos de Anacleto, Prazeres (2020), Backes et al (2020) e Castro et al (2020), que evidenciaram que as empresas foram forçadas a buscar alternativas como adesão de férias coletivas ou até mesmo demissões para manter-se em continuidade. Isso justifica-se porque os resultados apontam que os escritórios contábeis tiveram um aumento de tarefas na pandemia, não havendo, portanto, como recorrer a essas medidas.

Ao serem questionados acerca da necessidade de postergar pagamentos de tributos ou renegociar dívidas, 80% dos entrevistados (Escritórios A, C, D e E) relataram precisar postergar o pagamento de rotinas que tiveram seus prazos estendidos naquele período, porém de forma estratégica, visando alavancar seu crescimento financeiro, aumento no fluxo de caixa e capital de giro. Apenas o escritório B declarou que, nem de forma estratégica nem por necessidade, houve a postergação ou a renegociação de dívidas.

Tal situação é condizente com o estudo de Avelar et al. (2021), indicando que as principais estratégias de resiliência, na pandemia, envolviam também a gestão de caixa, renegociação com clientes e fornecedores e a postergação de tributos.

Por fim, em relação a contratação de empréstimos para a manutenção das atividades no período pandêmico, 60% dos participantes (escritórios A, C e E) informaram fazer o uso do Programa Nacional de Apoio à Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (PRONAMPE) como forma de manter tanto a continuidade operacional quanto dos empregos existentes. Esse fato corrobora com Vallejos et al. 2020, citando que os beneficiários do programa ficavam obrigados a manter o quantitativo de funcionários para poderem usufruir dos direitos provindos desse programa.

Além disso, o escritório E, além do PRONAMPE, recorreu a empréstimos bancários tradicionais. Já os escritórios B e D declaram não precisar recorrer a nenhum tipo de capital de terceiros durante a pandemia, conforme evidenciado nas falas abaixo:

> Não, a gente não precisou. A gente faturava devido aos serviços que a gente criava, sem precisar de terceiros. (Escritório D)

> [...] não, nosso endividamento é zero. (Escritório B)

Os achados em questão indicam que os escritórios de contabilidade de Belém/PA utilizaram, no cenário pandêmico, estratégias de resiliência financeira, operacional e de apoio governamental, para manter-se em continuidade, conforme o resumo dos principais resultados que está exposto no quadro 04:

Quadro 04: Síntese das estratégias de resiliência organizacional encontradas no estudo (continua)

Escritório	Estratégias de Resiliência		
	Financeira	**Operacional**	**Apoio Governamental**
A	• Postergação de obrigações, renegociações com fornecedores e gestão de caixa. • Oferta de novos serviços aos clientes. • Novas formas de relacionamento com o cliente, através de suporte gerencial. • Busca de clientes por meio de redes sociais.	• Adoção do *home office.* • Acompanhamento do cumprimento das tarefas remotas via ferramentas digitais.	• Aquisição de empréstimo no PRONAMPE.

Quadro 04: Síntese das estratégias de resiliência organizacional encontradas no estudo (conclusão)

Escritório	Estratégias de Resiliência		
	Financeira	**Operacional**	**Apoio Governamental**
B	• Novas formas de relacionamento com o cliente, através de suporte gerencial.	• Adoção do *home office*. • Acompanhamento do cumprimento das tarefas remotas via ferramentas digitais.	Não utilizou.
C	• Postergação de obrigações, renegociações com fornecedores e gestão de caixa. • Oferta de novos serviços aos clientes. • Busca de clientes por meio de redes sociais.	• Adoção do *home office*. • Acompanhamento do cumprimento das tarefas remotas via ferramentas digitais.	• Aquisição de empréstimo no PRONAMPE. • Redução da jornada de trabalho.
D	• Postergação de obrigações, renegociações com fornecedores e gestão de caixa. • Oferta de novos serviços aos clientes. • Busca de clientes por meio de redes sociais.	• Adoção do *home office* • Acompanhamento do cumprimento das tarefas remotas via ferramentas digitais.	Não utilizou
E	• Postergação de obrigações, renegociações com fornecedores e gestão de caixa. • Oferta de novos serviços aos clientes. • Aquisição de empréstimos bancários.	• Adoção do *home office* • Acompanhamento do cumprimento das tarefas remotas via ferramentas digitais.	• Aquisição de empréstimo no PRONAMPE.

Fonte: Dados das entrevistas.

A partir dos dados apresentados no quadro 04, identificou-se as principais estratégias de resiliência organizacional usadas pelos escritórios de contabilidade situados na cidade de Belém/PA, sendo imprescindível sua aplicação nos empreendimentos para contornar os problemas provindos da pandemia e evitar o fechamento das organizações.

Dessa forma, observa-se que todos os escritórios de contabilidade entrevistados fizeram uso de alguma estratégia de resiliência de viés financeiro para continuação da prestação de serviços. Apesar da gestão de caixa via renegociações e postergações de pagamento e a oferta de novos serviços terem sido as alternativas mais buscadas (em 4 dos 5 participantes analisados), os escritórios fortaleceram suas finanças também por meio de busca de clientes em redes sociais e aquisições de empréstimos.

Já analisando as estratégias de viés operacional, pode-se evidenciar a utilização de duas estratégias: o acompanhamento das tarefas através de ferramentas digitais e a adoção do *home office*, ambos adotados por 100% dos casos. A utilização dessas estratégias foi fundamental em um momento de crise sanitária, vistos todas as limitações de convívio social instauradas pela pandemia.

Acerca das estratégias de resiliência de viés governamental, pode-se analisar que a maioria dos escritórios em questão recorreram a contratação do empréstimo do PRONAMPE, ajuda oferecida pelo governo para manutenção das atividades, visando atender as necessidades empresariais. Apenas um entrevistado recorreu a redução de jornada de trabalho, dessa forma ficando evidente que os escritórios utilizaram em menor quantidade esse subsídio ofertado pelo governo.

Fazendo um comparativo entre os escritórios entrevistados, notou-se que o Escritórios A e C foram, em quantidades, os que mais se utilizaram de estratégias de resiliência organizacional para manter a prestação de serviços para com seus clientes, cada um adotando sete medidas, considerando os aspectos analisados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo identificar as estratégias de resiliência organizacional utilizadas pelos escritórios de contabilidade durante a crise instaurada pela pandemia de Covid-19 no município de Belém-PA. Para atingi-lo, foi adotado uma pesquisa qualitativa com uma estratégia de casos múltiplos, sendo a coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada aos contadores proprietários de 5 (cinco) escritórios de contabilidade.

A entrevista possibilitou análises em dois momentos, pré-pandêmico e pandêmico, elucidando assim os impactos e as estratégias utilizadas para enfrentamento da crise sanitária. Os resultados apontam que 80% dos respondentes (Escritórios A, B, C e E) não apresentavam problemas relacionado a questão financeira, tanto de captação de receita quanto de desembolso para pagamentos, com exceção ao escritório D, uma vez que estava se estabelecendo no mercado.

Com o cenário da pandemia, os entrevistados relataram que foram impactados de alguma forma com relação a seus principais meios de receita. Houve perda de clientes e suspensão de cobrança de honorários, sendo que apenas um escritório indicou que não tenha sentido esses impactos. Mesmo nessa situação, apenas dois entrevistados (D e E) informaram ter alguma dificuldade com relação a pagamentos de rotina.

As implicações da crise sanitária exigiram dos escritórios estratégias de resiliência para que sobrevivessem e auxiliarem suas empresas-clientes durante a pandemia. As estratégias estão distribuídas em financeira, operacional e de apoio governamental. Os resultados apontam que 100% dois entrevistados utilizaram do *home office* como estratégia operacional, agregada a uma ferramenta de acompanhamento de tarefas para evitar a perda de eficácia. No que diz respeito a estratégia financeira, evidenciou-se maior predominância em relação a gestão de caixa por meio de postergação e renegociação e dívidas e também a oferta de novos serviços aos clientes, visto que 60% dos entrevistados declararam recorrer a essas medidas. Por fim, em relação a busca por subsídio governamental, 60% dos escritórios fizeram uso do Programa Nacional de Apoio à Microempresa e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE).

Por fim, o fato de não ter sido possível mensurar os impactos das estratégias nas finanças dos escritórios por meio de análises complementares, em documentos ou demonstrações financeiras, se constitui como a limitação desse estudo. Já para pesquisas futuras, sugere-se analisar as estratégias adotadas por escritórios contábeis em outras capitais ou ainda em municípios no interior do estado do Pará, para verificar se esse comportamento também ocorreu fora da capital. Outra sugestão é a realização de pesquisa com estudo de caso único, verificando, além da entrevista semiestruturada, os relatórios contábeis dos escritórios para averiguar a eficiências das medidas tomadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JUNIOR, A. L. de *et al*. Contabilidade: As primeiras percepções relacionadas à crise de COVID-19. **Revista Mythos**, v. 13, n.1, p. 40-45, 2020.

ALVARENGA, F. O. *et al*. Profissionais Contábeis e a Crise Econômica instaurada pela Pandemia do COVID-19: um estudo na cidade de São João Del-Rei – MG. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 17., 2021, São Paulo. **Anais [...].** São Paulo: USP, 2020.

ANACLETO, A.; PRAZERES, A. S. G. Novo coronavírus (COVID-19) e a crise econômica: impactos nas pequenas empresas no litoral do Paraná. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 16, n. 43, ed. especial, p. 169-175, 2020.

ARAÚJO, J. D. C. de; SILVA, A. H. C. O Impacto da Pandemia da COVID-19 na Estrutura e Funcionamento dos Escritórios de Contabilidade do Município do Rio de Janeiro. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 82. ed. especial, p. 33-39, 2022.

AUGUSTO, C. **O Brasil pós-covid**: uma análise do IPEA, 2020. Disponível em: <https://terracooeconomico.com.br/o-brasil-pos-covid-uma-analise-ipea/.> Acesso em: 8 de mai. 2022.

AVELAR, E. A. *et al*. Efeitos da Pandemia de Covid-19 sobre a Sustentabilidade Econômico-Financeira de Empresas Brasileiras. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, ed. especial, p. 131-152, jan./abr. 2021.

BACKES, D. A. P. *et al.* Os efeitos da pandemia de covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Iberoamericana de Gestión Estratégica**, v. 19, n. 4, p. 1-10, out./dez. 2020.

BARBERA, C. Patterns of Financial Resilience in Italian Municipalities. **Public Policy and Governance**, Governmental Financial Resilience, v. 27, p. 153-171, 2017.

_____; GUARINI, E.; STECCONILI, I. How do governments cope with austerity? The roles of accounting in shaping governmental financial resilience. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 33, ed. 3, p. 529-558, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case Research Strategy in Studies of Information Systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-386, set. 1987.

BRASIL. **Lei nº 13.999, de 18 de maio de 2020**. Institui o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), para o desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios. Brasília, DF, 2020a.

_____. **Medida Provisória nº 936, de 01 de abril de 2020**. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. Brasília, DF, 2020b.

CASTRO, B. L. G. de *et al*. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. Revista **Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

_____. Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p. 49-60, jan./mar. 2021.

DUARTE, G. **Novos desafios para a contabilidade societária frente a pandemia**. 2020. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/6075/novosdesafios-para-a-contabilidade-societaria-frente-a-pandemia/>. Acesso em: 12 de mai. 2022.

EIGENSTUHLER, D. P. *et al*. Influência das características dos países na disseminação da COVID-19, **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, ed. especial, p. 172-191, jan./abr. 2021

EROL, O.; SAUSER, B. J.; MANSOURI, M. A framework for investigation into extended enterprise resilience. **Enterprise Information Systems**, v. 4, ed. 2, p. 111-136, 2010.

ESPÍNDOLA, G. dos S. *et al*. Home Office em Tempos de Pandemia: um Estudo em Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 18., 2021, São Paulo. **Anais [...].** São Paulo: USP, 2021.

FERREIRA JUNIOR, R. R.; RITA, L. P. S. Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas. **Cadernos de Prospecção**, Salvador, v. 13, n. 2, p. 459, 2020.

FRANCO, G. *et al*. Contabilidade 4.0: análise dos avanços dos sistemas de tecnologia da informação no ambiente contábil. **CAFI - Contabilidade, Atuária, Finanças & Informação**, ano 2021, v. 4, n. 1, 2021.

GARCIA, R. M.; BEZERRA, D. O. A Importância da Contabilidade Gerencial Para Pequenas e Médias Empresas Em Meio à Pandemia DO COVID-19. **Revista Campo do Saber**, v. 6, n. 2, 2020.

GARCÍA-MADRUGA, M. A.; GRILLÓ-MÉNDEZ, A. J.; MORTE-NADAL, T. La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. **Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía**, v. 11, n. 21, p. 55-70, abr./sep. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa pulso empresa**: Impacto da Covid-19 nas empresas. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/28291-pesquisa-pulso-empresaimpacto-da-covid-19-nas-empresas.> Acesso em: 14 de jun. 2022.

LIMA, D. V. de; AQUINO, A. C. B. de. Resiliência financeira de fundos de regimes próprios de previdência em municípios. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, v. 30, n. 81, p. 425-445, 2019.

PASSOS, A. P. P. *et al*. Tem no Magalu: Estratégias Sociais, Políticas e de Mercado Durante a COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. spe, 2021.

PECI, A.; AVELLANEDA, C. N.; SUZUKI, K. Respostas governamentais à pandemia da COVID-19. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 6, p. 1-11, jan./fev. 2021.

PESSOA, M. L. J. *et al*. A contabilidade gerencial na gestão de empresas durante a pandemia da covid-19. **Desafio *Online***, Campo Grande, v. 10, n. 1, p. 152-179, jan./abr. 2022.

SALOMÉ, F. F. S. *et al*. The impact of the COVID-19 pandemic on the financial management of micro and small companies in the retail sector in Cláudio-MG. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, 2021.

SCHREIBER, D.; MORAES, M. A.; STASIAK, L. O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. **Revista Vianna Sapiens**, Juiz de Fora, v. 12, n. 1, jan./jun. 2021.

SEHNEM, S. *et al*. Capacidade de Adaptação das Empresas em um Cenário de Crise. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, ed. especial, p. 33-53, jan./abr. 2021.

SEGURA, U. M. *et al*. Estratégias administrativas de uma farmácia privada em Maringá-Paraná durante a pandemia de COVID-19. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 8, p. 63425-63433, ago. 2020.

SILVA, D. L. B. da; MIRANDA, A. L.; HOFFMANN, V. E. Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 1-18, jan./abr. 2021.

SILVA, G. R. F. *et al*. Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. **Online Brazilian Journal of Nursing**, v. 5, n. 2, p. 246-257, 2006.

SILVETRIM, E. G. *et al*. Análise das estratégias empresariais no contexto de pós pandemia de COVID-19. **Research, Society and Development**, v.10, n. 15, 2021.

SOUZA, F. F.; KACHENSKI, R. B.; COSTA, F. Escritórios de contabilidade e sua relação com os clientes frente à crise da COVID-19. **Revista Catarinense Da Ciência Contábil**, v. 20, p. 1-16, 2021.

SOUSA, A. R. S.; SANTOS, B. C. da. Uma análise dos impactos da pandemia nas micro e pequenas empresas no brasil. **Revista Científica Acertte**, v. 1, n. 5, e. 1541, 2021.

RAASCH, M.; SILVEIRA-MARTINS, E.; GOMES, C. Resiliência: uma Bibliometria em Bases de Dados Nacionais e Internacionais. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 4, p. 40-55, 2018.

TEREBINTO, C. F.; VIER, A. J. O home office nos escritórios contábeis localizados em novo Hamburgo e São Leopoldo (RS). **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 11, n. 1, p. 113-144, jan./jun. 2022.

VALLEJOS, B. *et al*. Medidas emergenciais adotadas pelo Sistema Financeiro Nacional devido à pandemia do coronavírus-Covid 19. **Revista Ciências do Trabalho**, n. 17, 2020.

WECKER, A. C.; FROEHLICH, C.; GONÇALVES, M. A. Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 10-32, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.