

5º Lugar

# O Impacto da Pandemia da COVID-19 na Estrutura e Funcionamento dos Escritórios de Contabilidade do Município do Rio de Janeiro

*The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Structure and Functioning of Accounting Offices in the Municipality of Rio de Janeiro*

Artigo recebido em: 10/09/2021 e aceito em: 27/10/2021

## José Danilo Cipriano de Araujo

Rio de Janeiro – RJ  
Graduando em Ciências Contábeis pela UFRJ<sup>1</sup>  
danilo.cipriano@live.com

## Adolfo Henrique Coutinho e Silva

Rio de Janeiro – RJ  
Doutor em Ciências Contábeis pela FEA/USP<sup>2</sup>  
Professor Adjunto da UFRJ  
adolfohcoutinho@uol.com.br

## RESUMO

Este estudo tem por finalidade analisar como escritórios de contabilidade localizados no município do Rio de Janeiro foram impactados por conta da pandemia da COVID-19, e como lidaram com as adversidades estabelecidas. Este estudo foi baseado em entrevista com gestores de alguns escritórios de contabilidade no município do Rio de Janeiro. Com base nas entrevistas realizadas, foi possível identificar que o trabalho remoto, ao contrário do que se poderia imaginar, foi visto como uma grata surpresa pelos gestores, porque os colaboradores, de modo geral, passaram a trabalhar mais e entregar mais, mesmo diante de tantos desafios. Observou-se, também, que a pandemia impulsionou o uso de ferramentas tecnológicas, inclusive de algumas que, muitas vezes, nem faziam parte dos planos, além de evidenciar que os escritórios se mostraram eficientes em encontrar alternativas para redução dos impactos financeiros decorrentes da pandemia. Conclui-se que, para os escritórios de contabilidade analisados, o cenário pandêmico não foi de todo o mal, tendo em vista que os mais resilientes puderam mostrar o seu valor através de serviços diferenciados, orientando seus clientes a passarem por esse período de incertezas com o mínimo de impacto. Este estudo é importante face à oportunidade de se elencar um conjunto de dificuldades e oportunidades que os escritórios de contabilidade do Rio de Janeiro encontram nesse momento, e as medidas contingenciais por eles tomadas.

**Palavras-chave:** Contabilidade, Escritórios de Contabilidade, COVID-19.

## ABSTRACT

*This study aims to verify how the COVID-19 pandemic affected accounting offices located in the city of Rio de Janeiro and how they dealt with the established adversities. Data were collected by means of interviews with managers of some accounting offices. The results indicate that managers deemed remote work as a pleasant surprise, for employees started to work and deliver more, even in the face of*

*so many challenges. The reports also show that the pandemic was important in boosting the use of technological tools that were mostly disregarded at the offices, besides showing that offices were efficient in finding alternatives to reduce the financial impacts resulting from the pandemic. For the analyzed accounting offices, the pandemic scenario was not all bad, considering that the more resilient ones managed to show their value and the importance of accounting services to their clients through differentiated services, guiding them across this moment of economic and public health turmoil with little perception of its impacts. This study offers relevant findings, enabling for the verification of a set of difficulties and opportunities faced by accounting offices in Rio de Janeiro during this pandemic period, as well as the contingent measures adopted by them.*

**Keywords:** Accounting, Accounting offices, COVID-19.

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 surgiu e devastou toda a economia mundial, forçando diversas empresas a se adequarem a uma nova realidade sanitária que afetou a vida das pessoas e forçou toda a humanidade a criar uma nova forma de viver. É consenso que o empreendedor contábil moderno deve estar sempre atento às mudanças no ambiente econômico e no processo de modernização das empresas. Entretanto, ainda que os empresários contábeis tivessem se adequando ao futuro dos serviços de contabilidade, poucos imaginaram que seriam necessárias tantas mudanças em tão curto espaço de tempo.

Nesse contexto, este trabalho tem por finalidade analisar, por meio de alguns casos reais, como os escritórios de contabilidade localizados no município do Rio de Janeiro foram impactados por conta da pandemia da COVID-19 e como os responsáveis lidaram com as adversidades estabelecidas. Este estudo foi baseado em entrevista com gestores de escritórios de contabilidade no município do Rio de Janeiro.

De um modo geral, a análise do presente tema é relevante para a área contábil na medida que apresenta um diagnóstico exploratório sobre as principais mudanças observadas na estrutura e funcionamento de alguns escritórios de contabilidade, no âmbito do município do Rio de Janeiro, para enfrentamento de uma crise que provocou uma alteração substancial no ambiente social e econômico no qual operam estas empresas.

Além disso, o presente estudo demonstra a percepção dos gestores de escritórios contábeis sobre como foi a experiência dessa nova realidade laboral e sobre a adequação das medidas implementadas nos escritórios de contabilidade, possibilitando uma reflexão sobre possíveis caminhos a seguir diante deste novo cenário.

As demais partes deste estudo estão organizadas da seguinte forma. Na revisão da literatura, apresenta-se algumas evidências de estudos anteriores sobre o mercado de serviços contábeis e sua adaptação em tempos de crise. Na sequência, são abordados os procedimentos de coleta e análise de dados. Na quarta parte do estudo, apresenta-se os resultados da pesquisa e sua respectiva análise. Por fim, na última parte do estudo, são colocadas as considerações finais.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro – RJ – CEP 21941-901.

<sup>2</sup> Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo – São Paulo – SP – CEP. 05508-220.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 As Primeiras Impressões do Efeito da Pandemia de COVID-19 no Mercado Contábil

A COVID-19 não é a primeira doença a se tornar uma pandemia, mas, inegavelmente, foi a doença que provocou o maior choque social e econômico mundial na sociedade moderna, ocasionando um surpreendente número de mortes e o fechamento de muitos estabelecimentos comerciais (TOAPANTA, 2021).

O vírus causador da COVID-19 (SARS-CoV) foi se desenvolvendo e sofrendo mutações ao longo dos anos, não recebendo a devida atenção na sua contenção, ocasionando, ao final do ano de 2019, um surto de pneumonia em Wuhan, na China, que se espalhou pelo mundo em velocidade impressionante. Em janeiro de 2020, finalmente, a Organização Mundial da Saúde (OMS) confirmou a Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional, reconhecendo a gravidade da doença e alertando o mundo inteiro para que fossem tomadas as mais severas medidas sanitárias, o que, conseqüentemente, trouxe mudanças também no âmbito econômico (ALBUQUERQUE; SILVA; ARAUJO, 2020).

É inegável que ao aderir às medidas de contenção da contaminação da doença, a economia seria fortemente afetada. Muitas empresas tiveram de fechar as portas, outras, aderir às férias coletivas, e algumas tiveram de se adaptar ao regime *home office* (trabalho em casa).

No intuito de avaliar as primeiras impressões dos escritórios contábeis, Almeida Junior *et al.* (2020) realizaram uma pesquisa na região de Cataguases, Minas Gerais. Uma das observações feitas é que a estrutura do *home office* é fator determinante para a produtividade do trabalho contábil, e apenas uma pequena parcela dos pesquisados (22%) afirmaram que possuíam estrutura adequada para trabalhar em casa, informação coincidente ao estudo de Alvarenga *et al.* (2020), no qual metade dos entrevistados responderam não estarem preparados para o trabalho em casa.

Outro fator analisado no estudo de Almeida Junior *et al.* (2020) relaciona-se ao aumento na cobrança de trabalho, já que uma quantidade significativa desses trabalhadores afirmou que houve aumento, porém, confrontando com os dados da cobrança de tarefas daqueles que trabalharam no presencial, estes também informaram que houve aumento das cobranças. Foi percebido pelos profissionais da contabilidade que houve aumento na demanda dos clientes, até mesmo por conta das medidas governamentais para a manutenção do emprego e controle dos impactos econômicos, fato esse que pode ter contribuído com a baixa percepção de demissões na área contábil durante o período mais crítico da pandemia.

O estudo de Almeida Junior *et al.* (2020) concluiu que a maioria dos profissionais contábeis não se sente motivado e preparado para trabalhar em *home office*, pelo menos momentaneamente, indo em desencontro ao resultado do trabalho de Gonçalves, Almeida e Moura (2018), que indica que a maioria dos respondentes da pesquisa encontra-se em nível satisfatório ou muito satisfatório.

Recentemente, Souza, Kachenski e Costa (2021) realizaram um estudo através de entrevistas *on-line* de sócios-proprietários de seis escritórios de contabilidade, selecionados por conveniência e acessibilidade, localizados nos estados de Santa Catarina, Paraná e São Paulo. O roteiro semiestruturado contemplou 14 questões com o objetivo de avaliar o suporte gerencial dos escritórios contábeis à gestão dos clientes.

Os resultados deste estudo revelaram mudanças na “relação entre escritórios de contabilidade e seus clientes, impactando o suporte gerencial ofertado pelos contadores”, bem como “ocasionaram um processo de ampliação do entendimento sobre o papel da contabilidade, em relação ao processo de tomada de decisão” (SOUZA; KACHENSKI; COSTA, 2021, p. 1). Além disso, segundo os autores, a referida crise gerou “uma oportunidade de aproximação entre clientes e escritórios de contabilidade, contribuindo ou acelerando o movimento de valorização do contador e do serviço prestado pelos escritórios de contabilidade no que concerne o

aspecto gerencial”, devido às mudanças ocorridas na legislação e ao aumento das demandas dos clientes para a tomada de decisões frente aos efeitos financeiros e operacionais gerados pela pandemia (SOUZA; KACHENSKI; COSTA, 2021, p. 12).

### 2.2 Mercado Contábil Pré-Pandemia

Até o ano de 2020, o que se via como desafio para o mercado contábil era a adequação à chamada Quarta Revolução Industrial, que consiste no resultado da junção do mundo real e digital (XAVIER; RODRIGUES, 2020), o que também podemos chamar, no nosso contexto, de Contabilidade 4.0. Nessa nova realidade, é esperado do profissional contábil muito mais do que apenas trabalhos burocráticos, este precisa ter um perfil mais analítico, e estar sempre atualizado em relação às novidades tecnológicas. É esperado que o ensino da contabilidade venha a ser complementado com a área de TI, formando, assim, um profissional mais adequado à realidade das empresas e à contabilidade moderna.

Mesmo com essa perspectiva de revolução tecnológica na área da contabilidade, um estudo de Franco *et al.* (2020) concluiu que mais de um terço dos escritórios de contabilidade não têm a cultura de apresentar os sistemas a seus colaboradores, implicando que os mesmos aprendam a utilizar os sistemas somente na prática, o que deixa explícito os desafios que a contabilidade atual enfrenta, que é a adequação a sistemas, a robotização de tarefas e tornar o trabalho algo mais analítico, consultivo e mais próximo aos negócios.

Em relação ao trabalho remoto, um estudo realizado pela consultoria Cushman & Wakefield com 122 gestores de multinacionais atuantes no Brasil revela que, antes do isolamento social, mais de 42,6% das empresas nunca tinham adotado o regime *home office*, e em apenas 23,8% das empresas essa era apenas uma possibilidade embrionária (FLACH, 2020).

### 2.3 Adaptação em Tempos de Crise

No Brasil existe uma dificuldade comum na manutenção de empresas em início de atividade, com base em estudo realizado pelo SEBRAE (2014), que indica que aproximadamente um quarto das empresas brasileiras não conseguem superar os dois primeiros anos em atividade. Ademais, Nassif, Correa e Rosseto (2020) afirmam que, no Brasil, as ME e EPP compõem cerca de 98,5% do total de empresas, contribuindo para que o cenário econômico no país seja mais sensível e vulnerável a crises.

Sabendo do nível de fragilidade na economia e da amplitude no número de micro e pequenas empresas no país, é esperado que, em momentos de crise econômica, o Estado precisa estar presente com políticas compensatórias eficazes, tendo em vista que estas podem ter um papel relevante na redução dos efeitos da pandemia para a sociedade no geral (SANTOS; RIBEIRO; CERQUEIRA, 2020).

Contudo, ainda que haja uma atenção especial do Estado às medidas de contenção de impactos econômicos, estas serão parcialmente efetivas, pois a concessão de créditos, parcelamentos e prorrogações de impostos não é suficiente para a manutenção do negócio, como conclui Marcelino, Rezende e Miyaji (2020), como também não é sustentável no médio e longo prazo. Dessa maneira, o empresário deverá reavaliar suas estratégias e buscar parcerias para não perecer ante a crise, sendo a contabilidade gerencial uma das ferramentas que podem ser utilizadas neste apoio estratégico (GARCIA; BEZERRA, 2020).

Nesse sentido, o estudo realizado por Garcia e Bezerra (2020) indica que, na percepção de contadores, a ausência da contabilidade gerencial pode levar uma empresa à falência, independentemente de crise. Nesse mesmo estudo, constatou-se que as empresas que tiveram mais facilidade de se manter ativas em meio à pandemia da COVID-19 são empresas que utilizam a contabilidade gerencial.

Passetti *et al.* (2020) evidenciam que a contabilidade se consolidou como mecanismo de controle de gestão e prevenção, sendo uma facilitadora em momentos de crises naturais, permitindo que empresas possam se engajar em causas sociais sem impactar o

negócio, através de informações que ajudam a reduzir e otimizar custos e prever cenários econômicos.

Um ponto interessante a ressaltar é que empresas que superaram o período de estabelecimento no mercado tendem a ter vantagem competitiva no enfrentamento de crises, pois já possuem capacidade de adaptação a momentos difíceis (SEHNEM et al., 2020).

Outra constatação é que empresas de maior porte, dentro do contexto brasileiro, possuem mais capacidade de submeter-se às mudanças decorrentes da pandemia da COVID-19, tendo em vista que possuem uma melhor estrutura e, consequentemente, mais acesso a investimentos e créditos, proporcionando maior estabilidade psicológica aos administradores.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada com três gestores de escritórios de contabilidade situados no município do Rio de Janeiro, que vamos identificá-los através da designação empresa A, B e C.

Para a seleção dos escritórios, foi feito um contato inicial através de e-mails, mensagens por Whatsapp ou por *networking* com gestores de escritórios de contabilidade na cidade do Rio de Janeiro interessados em contribuir com este estudo. Todos os entrevistados receberam previamente o questionário para tomar ciência do teor da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 15 de fevereiro e 19 de março de 2021. Foi solicitado aos gestores autorização para gravação do encontro, no intuito exclusivo de registrar respostas com mais fidelidade e dar consequente celeridade à entrevista. Os gestores das empresas A e C autorizaram, enquanto o gestor da empresa B preferiu conceder a entrevista através de uma ligação telefônica.

A entrevista com o gestor da empresa A ocorreu através do aplicativo Zoom no computador, com gravação integral e anotações curtas; a entrevista com a empresa B ocorreu por telefone e as respostas foram registradas por anotações mais extensas e detalhadas; e a entrevista com o gestor da empresa C foi pelo aplicativo Zoom no celular, com gravação de aproximadamente 60% da chamada, prejuízo ocorrido por falta de memória no dispositivo móvel, também foi feita a anotação detalhada das respostas.

Para realização da pesquisa foi elaborado um roteiro de entrevistas. O roteiro de entrevistas foi composto por 41 questões, divididas em 6 blocos, que consistem em: 1º - Apresentação da empresa, onde é detalhado a data da criação, quantidade de sócios, área de atuação, porte econômico entre outras características que definem a empresa; 2º - Dimensão Pessoas, onde buscamos compreender a quantidade de profissionais, colaboradores que a empresa possui, quantidade de afastamentos por questão da COVID-19 e a relação contratação/demissão de pessoas; 3º - Dimensão Clientes, onde foi questionada a percepção dos clientes em relação ao serviço prestado pelo escritório, se foi oferecido algum tipo de serviço extra e se houve aumento da demanda por parte dos clientes; 4º - Dimensão Estrutura, nesta parte buscou-se entender se houve a necessidade de mudanças estruturais na empresa, como mudança de escritório para um de menor valor de locação ou até mesmo por um de menor espaço por questão de adequação ao *home office* e outras mudanças decorrentes da COVID-19; 5º - Dimensão Processos Internos e Gestão, momento em que foi questionado se houve mudança nos processos da empresa, se ocorreu a necessidade de adquirir novos *softwares* e a adoção de novas práticas ou treinamentos específicos; por fim, 6º - Dimensão Financeira, que objetivou analisar possível queda de receita do escritório ou até mesmo renegociações com clientes, e se os gestores precisaram adotar alguma estratégia para minimizar os efeitos econômicos decorrentes da pandemia.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base nos questionários da Organização Internacional do Trabalho (OIT), "Avaliar as necessidades das empresas resultantes da COVID-19"; o questionário "Impacto do Coronavírus nos Pequenos Negócios (2ª medição)", do SEBRAE; e na pesquisa "Sondagem sobre os Impactos do COVID-19 nas empresas

em Santa Catarina" – fontes que serviram de inspiração para a criação e adaptação utilizada neste estudo.

A análise dos dados deste estudo se deu de forma qualitativa, através da análise comparativa das respostas apresentadas, visando avaliar a ótica dos gestores de escritórios de contabilidade sobre a situação vivida e suas perspectivas futuras.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Perfil dos Respondentes

A pesquisa foi realizada com três empresas: Empresa A, fundada no ano de 1991, composta atualmente por três sócios e seis colaboradores; empresa B, fundada em 27 de fevereiro de 2019, composta por um sócio e doze colaboradores; já a empresa C é composta por seis sócios e aproximadamente cento e vinte colaboradores.

Todos os escritórios são enquadrados como Empresa de Pequeno Porte, conforme informado por seus respectivos gestores, todos estão situados no Centro da cidade do Rio de Janeiro e nenhum deles possui sede própria. Além disso, todos os escritórios consultados oferecem os serviços básicos de contabilidade (contábil, departamento pessoal, fiscal e legalização), tendo as empresas B e C serviços extras como consultoria, auditoria, *compliance*, perícia, entre outros.

Em linhas gerais, pode-se dizer que as três empresas são de gerações distintas, o que, a princípio, pode enriquecer o trabalho, pois Sehnem et al. (2020) mencionam que empresas com mais tempo de atuação podem ter vantagem competitiva em relação a empresas mais novas, pelo fato de já terem passado pelas dificuldades iniciais de um negócio, fato que poderemos confirmar neste estudo.

Outra observação se dá pela área de atuação dos escritórios: a empresa A atua concentradamente no município do Rio de Janeiro; enquanto a empresa B, além da Região Metropolitana, atende em outros municípios do estado do Rio de Janeiro, como Campos, Macaé e Saquarema; já a empresa C atende em outros municípios dentro do estado, bem como em outros estados. A diversidade geográfica também foi citada por Sehnem et al. (2020) como fator vantajoso às empresas no enfrentamento de crises, por possuírem menor dependência de fluxo de caixa.

### 4.2 Descrição dos Resultados das Entrevistas

Os principais trechos das entrevistas são apresentados a seguir, divididos em blocos, segundo a organização do roteiro de entrevistas.

#### (a) Dimensão Pessoas:

No bloco que trata da Dimensão Pessoas, os escritórios A e C tiveram baixas hospitalares de colaboradores por conta de COVID-19, e apenas o escritório C teve dois colaboradores que precisaram de internação, mas que se recuperaram. Em nenhum dos escritórios foi necessário impor férias coletivas, pois foi de entendimento geral que no período de restrição das atividades ocorreu a intensificação da demanda por trabalhos no âmbito contábil, fiscal e trabalhista, sendo necessário ajudar seus clientes a implantar as medidas de redução dos impactos econômicos oferecidas pelo governo.

Perguntados se foi necessário a demissão de colaboradores para a manutenção das atividades do escritório, o respondente do escritório A informou que só ocorreu uma saída de natureza voluntária. O gestor do escritório B afirmou o seguinte:

*Não, inclusive foi necessário contratar. O escritório B, ao contrário da maioria, que atende empresas do Simples Nacional, tem muitos clientes que são da Indústria, que não pararam durante o período mais crítico da pandemia, em 2020. (Sócio do escritório B)*

Já o gestor do escritório C informou que fizeram a contratação de aproximadamente 60 novos colaboradores, e tiveram 30 saídas voluntárias.

Ao serem perguntados sobre a percepção da produtividade dos colaboradores durante o período mais restritivo da pandemia, o respondente do escritório A informou que:

*A produtividade dos funcionários do escritório A aumentou, por causa da demanda, devido às mudanças que ocorreram nas empresas e também porque se entregaram mais ao que se fazia antes. (Sócio do escritório A)*

O responsável pelo escritório B informou que seus colaboradores apresentaram o mesmo nível de produtividade, enquanto o gestor do escritório C respondeu que a produtividade “aumentou mais do que se esperava”.

Também houve o questionamento a respeito de investimentos para capacitação profissional das equipes. O gestor do escritório A informou que não houve investimento em capacitação profissional. O gestor do escritório B informou que já tinha a cultura de realizar treinamentos para aperfeiçoamento da equipe e o gestor do escritório C também informou que já tinha essa cultura, além de realizar os treinamentos específicos para utilização das ferramentas tecnológicas que foram adquiridas para adaptação ao trabalho remoto.

(b) Dimensão Clientes:

Quando questionados sobre a alteração no perfil da carteira de clientes do escritório, tivemos diferentes respostas. No caso do escritório A, foi informado que houve mudança no perfil da carteira de clientes com a intenção de diversificar os tipos de empresas que o escritório atendia, como destacado a seguir:

*Não somente por conta da pandemia, mas o escritório era muito focado no comércio varejista de comidas e bebidas, bares e restaurantes. Há 2 ou 3 anos vinha mudando, o que foi acentuado com a pandemia. (Sócio do escritório A)*

O gestor do escritório C mencionou:

*As empresas menores saíram, por não ter fôlego para pagamento, e chegaram empresas de maior porte,*

*que não conseguiam mais pagar as Big Four (quatro maiores empresas de auditoria do mundo). (Sócio do escritório C)*

No escritório B não houve alteração no perfil da carteira de clientes.

Outro fato apurado neste bloco foi a questão do pedido de redução dos honorários contábeis. Conforme mencionado nas entrevistas, todos os escritórios entrevistados foram procurados para renegociar a mensalidade e todos atenderam seus clientes.

O gestor do escritório A respondeu que:

*80% dos clientes pediram a redução, pois a grande parte da carteira de clientes do escritório é do ramo comercial, altamente impactado pela pandemia. Não tem como o cliente não pedir, por conta do cenário e não tem como o escritório negar, mesmo trabalhando mais. (Sócio do escritório A)*

Enquanto 30% dos clientes do escritório B solicitaram a redução da mensalidade, no escritório C foi relatado que entre 20% e 30% dos clientes solicitaram redução ou parcelamento das mensalidades.

Quando perguntados a respeito da percepção sobre o relacionamento com o cliente, todos foram unânimes em afirmar que o relacionamento mudou para melhor, devido à maior atenção dos clientes com a contabilidade e o atendimento prestado pelos escritórios contábeis. Cabe ressaltar a resposta do gestor do escritório A: “houve maior proximidade com o cliente, para uma relação mais direta, maior transparência. Entender se o cliente realmente foi impactado”.

Os gestores foram questionados se durante o período da pandemia foi necessário descontinuar ou criar algum produto e/ou serviço. Apenas o gestor do escritório B informou que criou um serviço de consultoria financeira gratuita para as empresas que já atendia e também para empresas externas, visando uma possível aproximação e captação de clientes.

Quando convidados a uma autoavaliação a respeito de seu atendimento, em uma escala de 0 a 10, todos os gestores foram bem convictos ao escolher suas notas 8 e 9, como indicado a seguir:

**Quadro 1:** Resposta dos Entrevistados sobre a qualidade do serviço prestado

Respondente	Nota	Comentário
Escritório A	8	“os clientes estão satisfeitos, pois muitas vezes foi ouvido que contadores ‘sumiram’ durante a pandemia”.
Escritório B	8	“sem reclamações e sem saídas de clientes. A nota foi somente por conta de situações adversas que são comuns à vida do escritório”.
Escritório C	9	Escolheu sua nota com base em um NPS para saber o que seus clientes achavam de seus serviços, feito com 22 de seus clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

(c) Dimensão Estrutura:

Em relação à Dimensão Estrutura, foi verificado se houve alguma mudança de local do escritório por consequência da baixa imobiliária e nenhum dos escritórios mudou de endereço ou renegociou os valores de aluguel. Apenas o gestor do escritório C informou que realizou a devolução de um *coworking* que não foi mais utilizado por conta do isolamento social. Também cabe ressaltar que o gestor B relatou: “na região onde o escritório está localizado, não houve redução dos valores imobiliários”.

Ao serem questionados se o escritório possui material e equipamento adequado para a prevenção da COVID-19, apenas o escritório C afirmou que não possuía, enquanto o gestor do escritório A, apesar de ter afirmado que possui materiais adequados, disse: “Não me sinto capacitado para definir protocolos, até porque não vejo nem mesmo autoridades respondendo essa pergunta”.

Também foi perguntado quais procedimentos de segurança foram adotados pelos escritórios. No escritório B, foi feita a troca do capacho da porta de entrada por tapete sanitizante, inclusão de *dispenser* de álcool em gel e aquisição de máscaras para os colaboradores. O gestor do escritório C enfatizou que o regime *home office* total foi adotado na intenção de reduzir o contato entre os colaboradores, mas aqueles funcionários que sentissem a necessidade de comparecer ao escritório, encontrariam álcool em gel e espaços individuais intercalados.

Uma das questões mais interessantes desse bloco foi a respeito da aquisição de algum *software* para a adaptação à nova forma de trabalhar. A resposta foi unânime e positiva, ou seja, todos tiveram que fazer alguma aquisição para a adaptação ao trabalho remoto. O escritório A fez diversas aquisições, como destacado a seguir:

*Diversos, o software de contabilidade passou a ser em nuvem, aquisição de nuvem de porte maior, para*

*que sustentasse o servidor, aquisição de software de busca de NFe mais automatizado e gestor de tarefas com Messenger. (Sócio do escritório A)*

Ao ser questionado se essas mudanças ocorreram por conta da pandemia, o gestor do escritório A respondeu que sim, e ao ser questionado se essas mudanças estavam previstas para acontecer, o entrevistado respondeu: “Se não fosse a pandemia, só seriam adquiridos ao longo dos próximos cinco anos”.

O gestor do escritório B informou que já possuía um serviço bem automatizado, mas, mesmo assim, fez a adesão de um serviço de gestão de documentos *on-line* para poder acelerar o atendimento a clientes mais distantes, fato esse que “foi impulsionado pela pandemia”. Já o escritório C fez a aquisição de programa para reuniões remotas e controle de horas.

(d) Dimensão Processos Internos e Gestão:

No bloco destinado aos processos internos e gestão, foi averiguado quais processos foram adotados de modo a adaptar a empresa ao trabalho remoto. De acordo com as respostas, todos os escritórios tiveram que se adequar à assinatura eletrônica de documentos, com destaque para o escritório A, que antes fazia entregas físicas de guias a alguns clientes e teve de adaptar seus clientes ao recebimento por *e-mail*.

Por questão das restrições de deslocamentos, nos quatro primeiros meses da pandemia todos os escritórios tiveram que aderir ao *home office*, e ao serem questionados se tinham a intenção de manter esse modelo de trabalho após a pandemia, apenas o escritório B pretende voltar 100% presencial, pois o gestor acredita que essa forma ainda é a mais efetiva de controle e evita possíveis diferenças entre situações em que determinado colaborador tenha um bom ambiente de trabalho em casa enquanto outro possa não ter. Já os escritórios A e C relataram que pretendem aderir ao chamado regime “híbrido”, situação em que os colaboradores atuam alguns dias em casa e alguns dias no escritório.

Quando questionados em relação à melhora na comunicação da equipe, o gestor A afirmou:

*Sim, antes não tinha isso, foi muito mal no início, mas foram aprendendo a trabalhar com isso. Existem alguns gargalos, mensagens que não são bem recebidas e que precisam ser ‘ajustadas’ no presencial, mas, no geral, está muito melhor. (Sócio do escritório A)*

O gestor do escritório B informou que a comunicação da equipe sempre foi boa e não houve mudança significativa no período da pandemia. O gestor do escritório C apenas concordou que houve melhora na comunicação.

Uma questão que teve respostas bem distintas foi sobre a facilidade de adaptar o escritório ao trabalho remoto. O gestor do escritório A respondeu:

*Foi bem complexo, pois num escritório há pessoas muito capacitadas que entregam e há pessoas medianas que precisam estar no escritório para entregar melhor, e precisam estar lá com os mais capacitados para aprenderem com eles. Em alguns casos, há a falta do colaborador para que dê prioridade a determinada tarefa, pois a mensagem é muito fria e muitas vezes não passa a urgência necessária. (Sócio do escritório A)*

Os gestores dos escritórios B e C concordaram que houve facilidade na adaptação, inclusive, o gestor do escritório C afirmou que “foi mais fácil do que imaginava”.

Questionados sobre a percepção de seus colaboradores sobre o trabalho remoto em comparação ao presencial, todos informaram que viram melhora no rendimento, mas divergiram em suas justificativas. O gestor A afirmou:

*Melhorou artificialmente, às custas do funcionário trabalhar mais horas do que trabalhava antes, mas*

*ao longo prazo deve ser igual ao que era. Quando for criado limite ao home office, as coisas tenderão a voltar ao que era antes. (Sócio do escritório A)*

Já o gestor B explicou que mesmo acreditando que haja saldo positivo no balanço do rendimento “tem gente que trabalha em casa até melhor do que no presencial e tem gente que diminui o ritmo”.

O gestor do escritório C disse que: “foi superior mesmo com os problemas que os colaboradores tiveram por conta do trabalho em casa, como a atenção aos filhos e afazeres domésticos”.

(e) Dimensão Financeira:

No último bloco foi analisada a questão financeira dos escritórios, e a primeira questão foi sobre a redução no faturamento durante o período mais crítico da pandemia, entre março e dezembro de 2020. Todos os entrevistados informaram que foram impactados pela redução no faturamento, sendo que dois deles na faixa dos 30% (A e B), e o último, pouco foi afetado (C), com menos de 10%. Enquanto o escritório A destacou que sofreu a redução por ter oferecido descontos aos clientes, o gestor do escritório B sentiu a queda no faturamento nos dois primeiros meses, período em que, segundo o gestor, as empresas foram mais impactadas, mas no balanço geral de 2020 o faturamento aumentou. O gestor do escritório C afirmou que sofreu redução por parcelamentos oferecidos a seus clientes, fato que interferiu no fluxo de caixa.

Com relação ao apoio governamental oferecido para a manutenção do emprego e da renda, apenas o escritório A precisou aderir. Segundo o entrevistado, a adesão ocorreu por causa da queda no faturamento, devido à grande parcela de sua carteira estar concentrada em empresas comerciais do ramo de alimentação, que foram fortemente afetadas pelas medidas restritivas. Vale destacar que também foi o único escritório entrevistado que aderiu à redução da jornada de trabalho, mas oferecendo complemento salarial para que seus colaboradores não sentissem o impacto.

No quesito corte de gastos, todos afirmaram que ocorreu a redução das despesas com vale-transporte e energia elétrica, o gestor do escritório A afirmou ainda que:

*Foram necessários e foram naturais, pois quando aderimos ao home office houve redução na conta de luz, diminuição de despesa com vale-transporte, a própria redução da jornada de trabalho acarretou na redução de FGTS e INSS. (Sócio do escritório A)*

Dos entrevistados, apenas o escritório B informou ter estratégias para minimizar os efeitos da pandemia, que seriam:

*Adoção do home office para redução de custos, mudança de escritório para redução de aluguel, retirar alguns benefícios para evitar a redução no quadro de funcionários e renegociação com fornecedores. (Sócio do escritório B)*

As duas últimas questões deste bloco foram a respeito das perspectivas dos gestores sobre o futuro econômico. A primeira foi sobre quanto tempo eles achavam necessário para a recuperação total das atividades. As respostas foram divergentes, o gestor A afirmou que seriam 8 meses com base nas informações divulgadas, mas que poderia mudar essa perspectiva a qualquer momento, já o gestor B informou acreditar que, todos sendo vacinados em 2021, o mesmo patamar econômico de 2020 só voltaria em 2023. O gestor do escritório C foi mais objetivo e direto, informando que voltaria no segundo semestre de 2022.

A última questão foi sobre o otimismo de cada um em relação ao cenário econômico em 2021. Todos mostraram confiança sobre seus respectivos escritórios, mas não muito otimistas em relação ao cenário geral, seja por falta de entendimento dos diversos setores, seja por conta do noticiário que se mostra sempre muito incerto.

### 4.3 Análise dos Resultados das Entrevistas

O interessante desta pesquisa é que os escritórios entrevistados são de gerações distintas, com quantidade variada de sócios e atendem clientes de diversas atividades econômicas, e mesmo diante de tanta diversidade, ainda conseguimos encontrar coincidências. Dos três escritórios entrevistados, mesmo tomando todas as medidas que seus gestores entenderam ser necessárias para a prevenção, dois foram impactados com afastamentos por conta da COVID-19, que pode ser resultado de medidas ainda ineficazes e pouco efetivas ou até mesmo da agressividade da contaminação dessa doença.

Sobre a quantidade de funcionários antes da pandemia e ao longo da pandemia, em estudo realizado por Garcia e Bezerra (2020), chegou-se ao resultado de que os escritórios sofreram com o aumento nos custos operacionais, tendo que fazer contratações para conseguir atender a alta demanda. Neste presente estudo, o saldo também foi positivo, tendo apenas o escritório A uma saída de funcionário voluntária, enquanto os escritórios B e C fizeram contratações, levando ao aumento de colaboradores durante a pandemia, resultado do aumento na demanda, também relatada pelos entrevistados.

Outro aspecto interessante foi que nenhum dos entrevistados teve impressão negativa sobre o rendimento de seus colaboradores, inclusive os escritórios A e C perceberam maior engajamento de seus colaboradores, seja por conta da comodidade em trabalhar sob o regime *home office* ou até mesmo pelo aumento natural da demanda de trabalho, fato este confirmado por Alvarenga *et al* (2020), quando é indicado que 70% da amostra de seu estudo afirmou que o trabalho dos escritórios aumentou muitíssimo, sem interferências no desempenho da equipe atuando em *home office*.

No bloco que trata da Dimensão Clientes há uma curiosidade, todos os escritórios tiveram um aumento em suas carteiras de clientes, e os principais motivos são: (1) mudança de nicho, para diversificação de atividades atendidas pelo escritório; e (2) redução de faturamento das empresas, que acabou forçando alguns empresários a buscarem contadores que oferecessem mais serviços por menores preços.

Todos os escritórios entrevistados atenderam seus clientes ao serem demandados por redução dos honorários, demonstrando que os profissionais contábeis se propuseram a ajudar os empresários mesmo em um ambiente em que todos foram afetados, a fim de estreitar os laços de confiança. Talvez seja esse um dos motivos da percepção positiva que os gestores entrevistados tiveram de seus clientes.

Um ponto a ser salientado é sobre o fato de todos os escritórios terem buscado apresentar algum diferencial a seus clientes, seja com mais recursos tecnológicos ou até mesmo com serviço extra, como a consultoria financeira gratuita oferecida pelo escritório B.

Os gestores entrevistados fizeram uma boa autoavaliação de seus serviços, demonstrando confiança em seu trabalho e na relação que possuem com seus clientes, sendo este um fator (psicológico) importante no enfrentamento de crise, apontado como causa de interferência no relacionamento com clientes, como destacado por Alvarenga *et al*, (2020).

Ainda que tenha parecido ser um bom momento para aproveitar a baixa no mercado imobiliário, os entrevistados não sentiram tanto esse reflexo e pouco aproveitaram dessa situação, fato esse que pode ter relação com o local que eles já estão instalados, região central do Rio de Janeiro, considerado o “coração” financeiro da cidade. Uma questão que não foi abordada tem relação com o espaço físico que as empresas deverão ocupar após a pandemia, tendência que previa espaços cada vez menores pode ter os dias contados e ser revertida quando tudo voltar à normalidade, como também identificado por Parker (2020).

Os entrevistados mostraram insegurança ao definir medidas preventivas para a contenção da doença e adotaram alguns procedimentos relacionados ao que era divulgado na mídia, como uso de álcool em gel, máscaras e distanciamento, consequência da falta de informação oficial de órgãos sanitários e governamentais, que não adotaram um padrão para as empresas, mesmo já havendo algumas discussões a respeito da retomada pós-covid, onde há a preocupação em reduzir

o contato físico das pessoas, como criação de portas com sensor de movimento, aplicativos de celular com alerta de proximidade, dispositivos com reconhecimento facial, aumento no espaço entre funcionários e aquisição de dispositivos que são acionados por voz, seguindo padrão similar ao documentado por Parker (2020).

Todos os escritórios passaram por uma reformulação tecnológica, muito por conta do trabalho remoto, que obrigou a estruturação dos escritórios para que não tivessem prejuízos no atendimento aos clientes e nem perda de performance de seus colaboradores. Com tanta mudança, percebe-se que com a adoção de computação em nuvem há algumas contrapartidas positivas, como a redução de ferramentas computacionais físicas, gerando mais espaço nos escritórios e redução na despesa de energia elétrica, além disso, proporciona dispensar a presença física dos colaboradores, também com a redução em despesa com vale-transporte.

Todos os escritórios tiveram que lidar com redução no faturamento por necessidade de seus clientes, mas, mesmo assim, o saldo final foi positivo, mostrando habilidade de gestão dos escritórios, que, no geral, não demitiram e, inclusive, fizeram contratações.

As medidas de apoio governamental foram pouco eficazes aos escritórios, que souberam trabalhar com as reduções sofridas, tendo apenas um escritório adotado a redução da jornada, por concentrar seu atendimento a um nicho muito afetado pela pandemia, o comércio de alimentos e bebidas, fato que acaba evidenciando que a diversificação da carteira de clientes pode reduzir o impacto no faturamento em momentos de crise.

Os entrevistados se mostram confiantes em relação ao cenário econômico de suas empresas para o ano de 2021, mas, no cenário geral, acreditam que só haverá melhoras a partir de 2022.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo realizar uma análise exploratória, por meio de entrevistas, do impacto da pandemia da COVID-19 sobre a estrutura e o funcionamento de escritórios de contabilidade localizados no município do Rio de Janeiro, com questões sobre aspectos financeiros, operacionais e estruturais para avaliar como foram afetados e entender como foi possível manter as atividades com todos os desafios encontrados.

Através das entrevistas, podemos inferir que as restrições impostas pela pandemia foram fatores determinantes para que houvesse o impulsionamento tecnológico dos escritórios contábeis, influenciando em melhor atendimento, maior proximidade aos clientes e otimização dos serviços prestados.

Outra observação importante é que o empresário contábil não se acomodou com as dificuldades encontradas e buscou maneiras de enfrentar a crise de forma inteligente, e a tecnologia foi uma das formas encontradas para adequar seus serviços com ganho em tempo e qualidade.

Uma situação que deve ser estudada e adequadamente regulamentada é a respeito do trabalho remoto que, por extrema necessidade, foi regulamentado às pressas para a manutenção das atividades econômicas, mas que muito tem a evoluir por conta do aumento excessivo da carga de horas trabalhadas, interferindo na saúde mental das pessoas, constatada por outros estudos.

Considerando a carência de estudos que analisam a estrutura e o funcionamento dos escritórios contábeis, especialmente em tempos de crise, este estudo visa contribuir para a comunidade contábil, evidenciando como os escritórios de contabilidade enfrentaram a crise da pandemia de COVID-19 e como estes têm a importante missão de orientar seus clientes na continuidade do negócio, mostrando ser possível passar por uma crise devastadora como essa com inteligência estratégica e gerencial.

A principal contribuição deste estudo decorre da evidência de adaptação da estrutura e do funcionamento dos escritórios para o enfrentamento de crises, e pode-se constatar que, mesmo diante de tantos desafios, os escritórios contábeis foram resilientes no enfrentamento à pandemia, buscando soluções tanto para si como para

a manutenção da atividade econômica de seus clientes, objetivos alcançados com sucesso, mantendo empregabilidade, proximidade aos clientes e rápida adequação às tecnologias disponíveis.

Esse estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, por representar o ponto de vista dos entrevistados, ou seja, reflete a percepção dos gestores e suas perspectivas sobre o ambiente organizacional que estão inseridos. Segundo, por compreender uma pequena amostra, isto é, foram entrevistados os gerentes de apenas três escritórios contábeis, os resultados observados neste estudo não são muito abrangentes, carecendo de uma amostra maior para resultados mais robustos.

Como sugestão de estudos complementares, recomenda-se ampliar a pesquisa para um número maior de empresas para melhor avaliar os impactos positivos e negativos decorrentes da pandemia, bem como avaliar mais assertivamente os impactos levantados nesse estudo. Recomenda-se que outros pesquisadores aprofundem as análises dos aspectos abordados, buscando a percepção sob outras óticas, como a de colaboradores dos escritórios e clientes, de como os escritórios vão trabalhar pós-pandemia, de como será a estrutura física dos escritórios, ou até mesmo sobre o horizonte tecnológico da contabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. P. de; SILVA, R. B. da; ARAÚJO, R. M. S. de. COVID-19: Origem, Patogênese, Transmissão, Aspectos Clínicos E Atuais Estratégias Terapêuticas. *Revista Prevenção de Infecção e Saúde*, [S. l.], v. 6, p. 1-16, 2020.
- ALMEIDA JUNIOR, A. L. de; ALVES, B. P. F.; SOUZA, J. A. B. de. Contabilidade: As Primeiras Percepções Relacionadas à Crise de COVID-19. *Revista Mythos*, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 40-45, 11 nov. 2020.
- ALVARENGA, F. de O.; MARTINS, P. L.; FERREIRA, H. L.; ALVARENGA, F. de O. Profissionais Contábeis e a Crise Econômica instaurada pela Pandemia do COVID-19: um estudo na cidade de São João del-Rei – MG. In: XVII CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3o0tzDU>. Acesso em: 26 mai. 2021.
- FECOMÉRCIO SC - FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DE SANTA CATARINA. Sondagem sobre os Impactos do COVID-19 nas empresas em Santa Catarina. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3rfRHVb>. Acesso em: 29 nov. 2021.
- FLACH, N. Home office definitivo? Para 74% das empresas no Brasil, a resposta é sim. *Exame: Carreira, Mercado imobiliário*, Brasil, ed. 2, 29 mai. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3lI2P2q>. Acesso em: 15 jun. 2021.
- FRANCO, G.; FARIA, R. O. P.; MACIEL, A. L. M.; DUARTE, S. Contabilidade 4.0: análise dos avanços dos sistemas de tecnologia da informação no ambiente contábil. *CAFI - Contabilidade, Atuária, Finanças & Informação*, [S. l.], 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*, [S. l.], ano 2020, v. 6, n. 2, 2020.
- GONÇALVES, M. C. B.; ALMEIDA, T. C.; MOURA, V. F. de. Qualidade de Vida no Trabalho e Métodos Flexíveis de Trabalho: Uma Análise Multi-método Sobre o Impacto do Home Office na Qualidade de Vida no Trabalho do Colaborador. *Revista Linceu on-line*, [S. l.], ano 2018, v. 8, n. 2, 27 jul. 2018.
- MARCELINO, J. A.; REZENDE, A.; MIYAJI, M. Impactos Iniciais da COVID-19 nas Micro e Pequenas Empresas do Estado do Paraná - Brasil. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, v. 2, n. 5, p. 101-112, apr. 2020.
- NASSIF, V. M. J.; CORRÊA, V. S.; ROSSETTO, D. E. Estão os Empreendedores e as Pequenas Empresas Preparadas para as Adversidades Contextuais? Uma Reflexão à Luz da Pandemia do COVID-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, [S. l.], v. 9, n. 2, p. I-XII, fev. 2020.
- OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Avaliar as necessidades das empresas resultantes da COVID- 19. 20 abril. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3cXsMgv>. Acesso em: 29 nov. 2021.
- PARKER, L.D. The COVID-19 Office in Transition: Cost, Efficiency and the Social Responsibility Business Case. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 33, n. 8, p. 1943-1967, 2020.
- PASSETTI, E.; BATTAGLIA, M.; BIANCHI, L.; ANNESI, N. Coping With the COVID-19 Pandemic: the Technical, Moral and Facilitating Role of Management Control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, [S. l.], v. 34, n. 6, p. 1430- 1444, 2020.
- SANTOS, G.; RIBEIRO, L. C. R.; CERQUEIRA, R. Modelagem de impactos econômicos da pandemia COVID-19: aplicação para o estado da Bahia. *ResearchGate. Preprint*, mai. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3xCHWla>. Acesso em: 13 ago. 2021.
- SEHNEM, S.; MAGRO, C. B. Da; MAZZIONI, S.; FILHO, J.; LUNKES, R.; ZANELLA, A. C. Capacidade de Adaptação das Empresas em um Cenário de Crise. *RGQ – Revista Gestão Organizacional*, [S. l.], v. 14, n. 1, 29 dez. 2020.
- SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2ZAtX2B>. Acesso em: 20 fev. 2021.
- SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Impacto do Coronavírus nos Pequenos Negócios (2ª medição). 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3l5ySd0>. Acesso em: 29 nov. 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*, Florianópolis, v. 20, p. 1-16, 2021.
- TOAPANTA, H. G. G. Pandemias En La Historia: La Peste Negra Y La Gripe Española, COVID-19 Y Crisis Capitalista. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, [S. l.], v. 14, p. 130-145, ago. 2021.
- XAVIER, L. M.; RODRIGUES, A. T. L. Indústria 4.0 E Avanços Tecnológicos Da Área Contábil: Perfil, Percepções E Expectativas Dos Profissionais. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3E5HgHj>. Acesso em: 18 abr. 2021.