

AS AÇÕES GERENCIAIS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE COMÉRCIO ATACADISTA DE FERRAGENS E FERRAMENTAS DURANTE O PERÍODO DE PANDEMIA

Andreza Machado Savio

Wesley Echert Vieira

Filipe Martins da Silva

Resumo: O presente estudo irá apresentar como a empresa Pandolfo Comércio Importação e Exportação Ltda do ramo de comércio atacadista de ferragens e ferramentas operou suas atividades nesse novo período de pandemia, visto que essa anormalidade foi algo novo para todas as empresas de todos os ramos. Visando identificar em como a empresa se readaptou o seu financeiro, fluxo de caixa, capital de giro, se necessitou captar recursos, se a empresa teve alguma dificuldade financeira, quais as ações que foram tomadas quando houve a Medida Provisória do distanciamento controlado, como lidou com as novas normas trabalhistas, com os novos prazos de declarações acessórias e pagamentos. O estudo tem como objetivo geral identificar as adaptações que uma empresa do ramo de comércio atacadista de ferragens e ferramentas realizou durante a pandemia. Para realização do estudo foi aplicado uma pesquisa descritiva quanto ao seu objetivo, com abordagem qualitativa e utilizando como procedimento um estudo de caso, cujos dados foram coletados por meio da aplicação de três questionários. Por meio da realização da pesquisa foi possível constatar que a empresa se sobressaiu na gestão contábil, pessoal e financeira devido ao fato de que o ramo da empresa ter sido declarado como comércio essencial, permitindo que a mesma soubesse administrar o fluxo de caixa, efetuando a prorrogação dos títulos junto com os fornecedores e baixando os juros dos clientes para ter receita em caixa e conseguir ao mínimo cumprir com a folha de pagamento.

Palavras-chave: Pandemia, Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Contábil.

Abstract: This study will present how the company Pandolfo Comércio Importação e Export Ltd. in the wholesale trade of hardware and tools operated its activities in this new period of pandemic, since this abnormality was something new for all companies of all branches. In order to identify how the company readjusted its financial, cash flow, working capital, whether it needed to raise funds, whether the company had any financial difficulties, what actions were taken when there was the Provisional Measure of controlled distancing, how it handled with the new labor standards, with the new deadlines for ancillary declarations and payments. The study has as general objective to identify the adaptations that a company in the wholesale trade of hardware and tools made during the pandemic. To carry out the study, a descriptive research was applied as to its objective, with a qualitative approach and using a case study as a procedure, whose data were collected through the application of three questionnaires. Through the research, it was possible to verify that the company excelled in accounting, personal and financial management due to the fact that the company's branch was declared as essential trade, allowing it to know how to manage the cash

flow, making the extending the titles together with suppliers and lowering customer interest in order to have cash income and achieve, at a minimum, compliance with the payroll.

Keyword: Pandemic, Financial Management, Human Resource Management, Accounting Management.

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 teve início com expectativas positivas na economia brasileira, porém, em março de 2020 teve início a paralização decorrente da pandemia da COVID-19, e com isso as empresas se depararam com uma nova realidade, com uma queda de seu faturamento e para não quebrarem tiveram que se reinventar, tanto em relação aos planejamentos, quanto a seus controles e contabilidade.

Conforme matéria no portal das indústrias publicada no dia 14 de maio de 2020, declara que os principais impactos na pandemia foram quedas de faturamentos, inadimplências de clientes, cancelamentos de pedidos ou encomendas, falta de insumos e matéria-prima e dificuldade de transporte público para trabalhadores chegarem aos seus trabalhos, dentre outras.

Dentre as principais medidas que as empresas tomaram em relação aos funcionários foram, o afastamento dos funcionários que faziam parte do grupo de risco tendo alguma enfermidade pulmonar, idade acima de 50 anos, tiveram adoção do regime de trabalho *home office*, férias antecipadas aos empregados e o uso de banco de horas. Estas mudanças foi uma saída que as empresas usaram para que conseguissem segurar os empregos de seus colaboradores e assim vencendo a pandemia sem ter que fechar suas portas.

As empresas que optaram em pôr em prática essas mudanças conseguiram se destacar no mercado e conseguiram manter um crescimento durante a pandemia. As medidas de curto prazo utilizadas nas empresas para reduzir os impactos das suspensões de atividades, os Estados encontrando formas de injetar recursos para amenizar os impactos e tentando sustentar ou impulsionar a economia.

Cezar Souza, fundador e presidente do Grupo Empreenda, afirma em reportagem publicada no correio Braziliense, em 19 de abril de 2020 onde expõe que a pandemia teve três fases, a emergencial, que mostra quando surgiram os problemas e quais providencias a se tomarem; a gestão de crise, onde criaram novos aspectos que surgiram as novas leis para tributos, financeiros e trabalhistas; e por último a da reflexão estratégica, que ressalta a importância do empresário observar quais foram os lucros e os prejuízos e principalmente aproveitar as oportunidades, além de analisar se algumas das medidas tomadas durante a pandemia terão continuidade.

Contudo, com as medidas de flexibilização nas leis trabalhistas, tributarias e concedendo um prazo longo para que as empresas pudessem pagar seus impostos, contribuições e encargos sociais, como por

exemplo, o FGTS, com este sentido o texto tem por objetivo analisar o efeito que a pandemia ocasionou na empresa. Separamos em quatro seções para que possamos entender melhor como a empresa se sobressaiu durante a pandemia incluindo a introdução. A segunda como foram tomadas as decisões para adaptação no início e se obteve algum resultado positivo, a terceira como foi seu gerenciamento de capital de giro e por último qual o gerenciamento com os colaboradores.

Com base no exposto foi O objetivo geral definido foi identificar as adaptações que uma empresa do ramo de comércio atacadista de ferragens e ferramentas realizou durante a pandemia. Para realizar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) apresentar as ações tomadas na gestão financeira; (2) identificar as ações tomadas na gestão de Recursos Humanos; e (3) analisar as ações tomadas pela empresa durante a pandemia.

Para a realização do estudo foi realizado um questionário com determinadas perguntas específicas para as áreas mais envolvidas nestas tomadas de decisões, para compreender a sua eficaz nas decisões tomadas, e para atender ao objetivo proposto, será realizado uma pesquisa descritiva quanto ao seu objetivo, com abordagem qualitativa e utilizando como procedimento um estudo de caso, cuja coleta de dados será realizada por meio da aplicação de questionários.

O tema do estudo foi determinado por ser um tema em evidência, não somente em território brasileiro e sim também em um âmbito mundial, e no presente estudo será possível determinar quais os pontos e estratégias utilizadas que o fizeram para manter ou aumentar seu faturamento e assim mostrando a parte teórica e prática para terem esse efeito positivo.

O presente estudo está organizado da seguinte maneira: primeiramente é apresentada a introdução, posteriormente o referencial teórico e a metodologia da pesquisa utilizada, em seguida é a apresentação do estudo de caso, e por fim as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os conceitos de contabilidade gerencial e financeira, gestão de pessoas, estratégias e gestão financeira, postos que serão tratados no estudo.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial está ligada aos demais instrumentos de Contabilidade que tornam efetiva a informação contábil nas empresas para serem utilizadas nos processos de gestão. Os gestores necessitam da informação contábil para o planejamento, execução e controle de suas atividades dentro das empresas. As teorias da contabilidade gerencial são a decisão, mensuração e informação. Ela não segue regras específicas, mas obedece a um único fundamento que é ser útil à administração através dos subsistemas de

informações da contabilidade gerencial (PADOVEZE, 2010).

Padoveze (2010) acrescenta que os relatórios são para usuários internos das empresas, como os gestores, cujo objetivo é ajudar com o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão das empresas. Os tipos de relatórios são como orçamentos, relatórios de desempenho, relatórios de custos, dentre outros para facilitar nas tomadas de decisões. Os valores utilizados são de históricos ou previstos, utilizando-se da moeda estrangeira, moedas físicas, índices. Para esses relatórios não há nenhuma restrição, exceto as criadas pela gestão.

Atrill *et al* (2017) acrescenta que os quatro estágios de um sistema de informação contábil gerencial são: (a) Identificação das informações; (b) Registro das informações; (c) Análise das informações; (d) Apresentação das informações. Os dois primeiros significam que são a preparação das informações, enquanto os dois últimos são referentes as informações coletadas. Porém deve-se se preocupar com os dois últimos elementos do estágio, levando em consideração a forma como elas são usadas e sua utilidade para os gestores e não pela qual são identificadas e registradas.

Entre os tipos de informações que os gestores necessitam, Atrill *et al* (2017) menciona que são: (a) Desenvolvimento dos objetivos e planos: As informações contábeis gerenciais serão úteis no desenvolvimento das estratégias e objetivos, assim como podem gerar planos financeiros; (b) Controle e avaliação de desempenho: Informações contábeis gerenciais podem ajudar em controles que colaborem para garantir que o desempenho real foi exatamente planejado; (c) Alocação de recursos: Os recursos de uma empresa são responsabilidade dos gestores garantir que sejam usados de maneira eficaz.

De acordo com Atrill *et al* (2017), decisões como compra de equipamento, produzir um novo produto ou até mesmo o fechamento de algum departamento, toda essa decisão envolve custos e benefícios e é o papel do contador gerencial em auxiliar a essas tomadas de decisões. Além da Contabilidade Gerencial, outro ramo da contabilidade que também possui relevância na gestão é a Contabilidade Financeira.

2.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA

Atrill *et al* (2017) menciona que a Contabilidade Financeira é um dos principais ramos da contabilidade, porém ela atende as necessidades de outros usuários, como: clientes, fornecedores, proprietários, analistas de investimento, governo, funcionários.

Conforme Atrill *et al* (2017) os relatórios financeiros contêm informações que serão úteis para grande parte de usuários e tomadas de decisões. Os relatórios dão aos usuários uma visão geral da empresa em relação ao desempenho e posição em determinado período. Para muitas empresas esses relatórios de contabilidade financeira precisam ser produzidos com conteúdo e formato padronizado.

Esses relatórios podem ser produzidos anualmente, duas vezes ao ano, trimestralmente ou mensalmente. Com os relatórios de contabilidade financeira consegue-se ter uma visão retrospectiva da empresa e podem ser quantificadas em termos monetários (ATRILL *ET AL*, 2017). Para Costa (2020) os relatórios contábeis financeiros fornecem aos investidores a real dimensão sobre a saúde financeira da empresa, identificando se há sucesso ou não no cumprimento de sua atuação perante o mercado.

Gonçalves *et al* (2016) menciona que a informação passada aos gestores decorre das ações realizadas, de análises preventivas com base nas expectativas de mercado, da evolução da tecnologia e outros aspectos indispensáveis para o exercício de uma atitude proativa da gestão. Os gestores necessitam de um referencial futuro em que consigam várias opções de investimento, contudo facilita a visão estratégica e planejamento das ações.

Mas não basta apenas utilizar as ferramentas fornecidas tanto pela Contabilidade Gerencial quanto a Contabilidade Financeira se a empresa não mantiver uma boa gestão de pessoas para executá-las.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2014) a gestão de pessoas depende de vários aspectos de uma empresa, como a cultura que existe, a estrutura organizacional do negócio, da tecnologia, dos processos internos, do estilo de gestão, dentre tantas outras variáveis.

Chiavenato (2014) acrescenta que a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, sendo que as pessoas dependem das organizações para a subsistência, sucesso pessoal e para atingir seus objetivos pessoais e individuais, pois as organizações também dependem dessas pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos (CHIAVENATO, 2014).

As organizações jamais existiriam sem as pessoas. Elas lhe dão vida, energia, inteligência. A verdade é que cada uma depende da outra, na qual os benefícios são recíprocos. Como já dizia Chiavenato (2014):

Se as pessoas se caracterizam pelas suas diferenças individuais, também as organizações se caracterizam por uma incrível heterogeneidade. Elas apresentam uma enorme variedade. Podem ser indústrias, comércios, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadores de serviços, etc. Podem ser grandes, medias e pequenas quanto ao tamanho. Públicas ou privadas quanto à propriedade. Quase tudo o que a sociedade necessita é produzido pelas organizações. (CHIAVENATO, 2014, p. 22).

Sinisgalli (2020) afirma que o processo de captação de pessoas tem maior parte da influência no sucesso da empresa e que construir uma equipe eficiente é um dos principais desafios para que as

lideranças consigam atingir os excelentes resultados.

A organização é composta por muitas pessoas e deve existir cooperação entre elas e para manter uma empresa ativa são necessários: (a) comunicação eficaz entre todas as pessoas; (b) disposição das pessoas para participarem e contribuírem com suas competências; (c) comprometimento das pessoas para atingirem as metas propostas, os objetivos e o sucesso da organização (LEMES, 2019).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Prodanov *et al* (2013) diz que os cursos em todos os níveis são exigidos do estudante alguma atividade de pesquisa, mas tem sido mal compreendida quanto à finalidade por parte de alunos e professores. A pesquisa não passa de uma compilação ou cópias de algumas informações desordenadas ou até mesmo opiniões sobre vários assuntos e que não são referenciadas corretamente.

A pesquisa é a realização de um estudo planejado, sendo o que caracteriza o aspecto da investigação o método de abordagem do problema. A pesquisa sempre parte de um problema, uma interrogação, uma situação para a qual o conhecimento disponível não gera respostas adequadas (PRODANOV *et al*, 2013).

Para Prodanov *et al* (2013) a metodologia consiste em estudar, compreender e avaliar métodos para a realização de uma pesquisa acadêmica, examinando, descrevendo e avaliando métodos e técnicas de pesquisa que possam ajudar na coleta e no processamento de informações, visando a resolução de problemas ou questões.

Para realização do estudo foi aplicado uma pesquisa descritiva quanto ao seu objetivo, com abordagem qualitativa e utilizando como procedimento um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de uma aplicação de questionário.

A pesquisa é descritiva quanto ao objetivo, sendo assim Prodanov *et al* (2013), diz que é uma pesquisa quando o pesquisador registra e descreve os fatos observados sem interferir neles, podendo envolver o uso de técnicas de coleta de dados, como a aplicação de um questionário.

A pesquisa qualitativa quanto a abordagem, é realizada quando há uma conexão com o mundo real e o sujeito, ela não requer o uso de métodos e técnicas. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem. (PRODANOV *et al*, 2013).

Yin (2015), relata que estudo de caso é uma das muitas maneiras de fazer pesquisa, sendo assim os experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações são outras maneiras de se realizar pesquisa. O estudo de caso representa uma estratégia quando se colocam questões “como” e “por que”, e o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco é em fenômenos inseridos em algum contexto da real.

A coleta de dados foi realizada por meio da realização de três questionários específicos para os gestores do financeiro, contábil e recursos humanos que são Carlos, José e Juliana, da empresa Pandolfo Comércio Importação e Exportação Ltda, localizada na cidade de Cachoeirinha, sendo sua atividade econômica principal comércio atacadista de ferragens e ferramentas. No estudo serão utilizados nomes fictícios aos se referir aos gestores e a empresa devido a questões de sigilo. No Quadro 01 serão apresentadas as perguntas dos questionários aplicados aos gestores:

Quadro 1 – Perguntas do Questionário

Gestor Financeiro	Gestor Contábil	Gestora de Recursos Humanos
1. Como foi processo de adaptação da empresa na sua gestão financeira durante a pandemia?	1. Como foram as adaptações necessárias durante o período de pandemia na contabilidade da empresa? Quais foram as principais dificuldades e adaptações necessárias que poderia citar?	1. Como se procedeu a comunicação do Recursos Humanos com seus colaboradores em relação a pandemia?
2. Quais desafios que a empresa enfrentou durante o período da pandemia?	2. Em relação às novas Leis criadas no período de pandemia, como ocorreu o acompanhamento delas? E como foi a adaptação para proceder com a aplicação dessas Leis?	2. Os colaboradores ficaram cientes de todas as alterações que teve em relação ao contrato de trabalho? E como reagiram?
3. Como foi o gerenciamento do capital de giro nesse período?	3. Como foi o planejamento adotado em relação as prorrogações das obrigações acessórias e tributárias que ocorreram no período?	3. Foram necessários ocorrer desligamentos de colaboradores nesse período por causa da pandemia?
4. A empresa teve alguma dificuldade financeira nesse período de pandemia?	4. Quais impactos das novas Leis criadas durante a pandemia impactaram na contabilidade da empresa?	4. Como a empresa está operando hoje? Quais medidas foram tomadas para a volta no "novo normal"? A empresa comunicou os colaboradores sobre as novas normas de distanciamento?
5. A empresa precisou	5. Para você como contador como	5. Como o Recursos

captar recursos? Quais e com quem? Qual foi a sua finalidade?	está sendo essa experiência em tempo de pandemia?	Humanos lidou com funcionários que estão nos grupos de risco ou com familiares no grupo de risco?
6. Quais ações foram tomadas para gerenciar o fluxo de caixa nesse período?	6. Qual a sua expectativa em relação ao pós pandemia? Como acha que a contabilidade irá continuar no futuro? Acha que suas funções irão ter mudanças?	6. O Recursos Humanos informou aos seus colaboradores sobre o benefício dos R\$ 600,00? Para eles estarem passando essa informação adiante aos seus familiares.
7. Quais as expectativas que se espera no futuro pós pandemia?		7. Quais as expectativas que se espera no futuro pós pandemia?

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

O questionário foi formulado especificadamente para o gestor financeiro Carlos que monitora todos os resultados da empresa, tomando sempre a frente do negócio, para o gestor contábil José que observa as novas Leis, elabora os relatórios contábeis e financeiros para estar repassando aos demais gestores da empresa e para a gestora de recursos humanos Juliana que auxilia e monitora todos os colaboradores da empresa Pandolfo, devido a sua importância para o estudo realizado.

4.1 GESTOR FINANCEIRO E CONTÁBIL

O primeiro questionário foi aplicado ao gestor Carlos no dia 13 de outubro de 2020 onde foi enviado via e-mail para ele estar respondendo o mesmo com cautela.

Foi questionado ao gestor financeiro Carlos como foi o processo de adaptação da empresa na gestão financeira durante a pandemia. Ele observou que as duas primeiras semanas foram de incertezas e tiveram que suspender as operações pois a empresa parou de faturar. Com isso, os clientes começaram a atrasar e a suspender os pagamentos. Logo em seguida, o segmento de atuação foi considerado essencial e em 30 dias a situação financeira retomou a normalidade. Mas conforme ele enfatizou as primeiras semanas foram de sufoco total na gestão de caixa e controle diário no contas a pagar e a receber.

Outro questionamento foi em relação aos desafios que a empresa enfrentou durante o período de Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca - v.5, n.6, p. 38-53, Dezembro/ 2021
Cachoeirinha/RS - ISSN 2446-5771- <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao>

pandemia. Carlos enfatizou que os desafios foram nas primeiras semanas devido a pequena paralisação como já mencionado anteriormente, mas que logo a operação foi retomada. A partir do mês de maio os efeitos foram atípicos, pois ao contrário da economia a empresa começou a faturar uma demanda acima do que era esperado. O maior desafio foi ajustar a operação para conseguir atender a elevada demanda.

Outra questão feita ao gestor Carlos foi em relação ao gerenciamento do capital de giro nesse período. Ele relatou que foi bastante complexo pois todos os ativos da empresa foram comprometidos no início da pandemia. Ele não deixou claro que ativos seriam esses.

Alguns problemas que foram relatados por Carlos que contribuíram para esse consumo de ativo, foram os clientes com alto índice de inadimplência, caixa e aplicações sendo rapidamente consumidas pelas despesas e baixa receita sendo realizada devido a diminuição da operação da empresa. Para não comprometer integralmente o capital de giro a empresa viu-se obrigada a fazer um esforço grande para negociar novos prazos com seus fornecedores e ao mesmo tempo realizar captação de recursos financeiros junto aos bancos na forma de empréstimos para poder garantir liquidez imediata.

Foi perguntado se a empresa teve alguma dificuldade financeira nesse período de pandemia. Carlos comentou que as dificuldades financeiras foram observadas apenas no primeiro mês de pandemia e logo resolvido com captações de créditos realizadas muito rapidamente e foi negociado a prorrogação de pagamentos junto aos fornecedores. Após os primeiros 30 dias a empresa retomou suas atividades com volumes e resultados superiores ao período e o efeito se tornou ao contrário pois começou a ter saldo em caixa extremamente positivo possibilitando a fazer aplicações com o excedente.

Foi questionado a Carlos se a empresa precisou captar recursos, quais e com quem e qual foi a sua finalidade. Ele indagou que a empresa captou recursos de forma estratégica. Com a pandemia, juros baixos, subsídios do Governo com isenção de IOF (Imposto sobre Operações Federais) e linhas de crédito do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social) a longo prazo, a empresa optou por realizar captações para aproveitar as oportunidades de mercado e realizar investimentos com estes recursos captados com baixo custo.

Outro questionamento foi em relação as ações tomadas para gerenciar o fluxo de caixa nesse período. Ele mencionou que o fluxo de caixa no primeiro mês de pandemia foi de muita negociação junto aos fornecedores para conseguir prorrogar os pagamentos sem custos e manter a empresa com caixa suficiente para pagar as contas mais importantes, assim como a folha de pagamentos. Já com os clientes, tentaram negociar o máximo possível para receber os pagamentos em dia e os atrasados inclusive abrindo mão de juros. Devido a situação foi aproveitado das autorizações do governo para prorrogar alguns tributos como FGTS e 1/3 de férias e fazendo o uso de banco de horas para poder preservar o caixa mais líquido possível.

E a última questão efetuada a Carlos foi em relação as expectativas que se espera no futuro pós pandemia. Ele respondeu que as expectativas são de que o volume de vendas volte a sua normalidade a partir do próximo ano assim como as margens diminuam igualmente. Ele não deixou claro que margens seriam essas. A empresa tem ciência de que aproveitou e está aproveitando bem esta mudança do consumo no segmento de ferragens e ferramentas e conseguiu estar organizada e bem gerida fazendo bons resultados diante da pandemia. Como conseguiram fazer bons resultados econômicos a perspectiva dele é utilizar estes recursos para investir em melhorias e expansão da empresa.

Já para o gestor contábil José, o questionário foi aplicado em 23 de outubro de 2020, onde foi enviado para o seu e-mail para estar respondendo as questões.

Foi questionado ao gestor José como foram as adaptações necessárias durante o período de pandemia na contabilidade da empresa e quais as principais dificuldades e adaptações necessárias que poderia citar. Ele mencionou que o maior desafio do departamento contábil foi acompanhar as alterações das normas e a sua aplicabilidade nos âmbitos tributários, trabalhistas e cíveis. Ele mensurou em 20 normas que impactou de forma direta e indiretamente a empresa. Ele não deixou claro quais seriam as normas.

Em virtude dos processos internos ele comentou que o departamento contábil está em um alto patamar de excelência e que as tarefas estão devidamente organizadas e os controles com uma confiabilidade alta.

A principal dificuldade foi a exigência governamental para reduzir o número de funcionários trabalhando, no qual sobrecarregou muito o trabalho, mas que mesmo assim foi possível suportar todas as demandas.

Outro questionamento foi em relação às novas Leis criadas no período de pandemia, como ocorreu o acompanhamento delas e como foi a adaptação para proceder com a aplicação dessas Leis. Ele comentou que as novas Leis criadas eram acompanhadas através dos diários oficiais dos âmbitos federal, estadual, municipal e nas mídias do Governo. Em relação ao questionamento da adaptação, ele não respondeu.

Quando perguntado a Carlos como foi o planejamento adotado em relação as prorrogações das obrigações acessórias e tributárias que ocorreram no período, ele nos indagou que a empresa não aderiu as prorrogações das obrigações acessórias e que entregaram dentro dos prazos originais e no aspecto das tributárias, foram prorrogadas algumas. Ele não mencionou quais tributos foram prorrogados.

Foi questionado quais impactos das novas Leis criadas durante a pandemia impactaram na contabilidade da empresa. Ele respondeu que os impactos ocorreram diretamente no fluxo de caixa da empresa, por conta da procrastinação dos pagamentos dos tributos.

Outro questionamento foi em relação em como contador como está sendo a experiência em tempo de pandemia. José respondeu que entre os meses de março e abril foi um grande desafio para a profissão ratificando a grande importância do contador na empresa e que atualmente está normalizado com as demandas sugeridas. Novamente ele não mencionou quais demandas seriam estas.

E a última questão efetuada é em relação a sua expectativa ao pós pandemia, como acha que a contabilidade irá continuar no futuro e se acha que as funções iriam ter mudanças. Ele comentou que a expectativa da profissão não tem influência causal da pandemia e que a profissão do contador está em ascensão cada vez mais por ser uma peça crucial para as empresas.

4.2 GESTORA DE RECURSOS HUMANOS

O terceiro questionário foi aplicado à gestora Juliana no dia 14 de outubro de 2020 onde foi enviado via e-mail, pois ela estava afastada por suspeita de COVID-19.

Primeiramente foi questionada como se procedeu a comunicação do departamento de recursos humanos com seus colaboradores em relação a pandemia. Ela mencionou que o setor trabalhou intensamente a comunicação com os colaboradores através de e-mails, WhatsApp, em murais que são localizados na empresa e reuniões em setores, passando assim as informações de mudanças na rotina da empresa, cuidado com o vírus, atualizações de alterações contratuais devido as Medidas Provisórias como férias e banco de horas.

Outro questionamento foi se os colaboradores ficaram cientes de todas as alterações que teve em relação ao contrato de trabalho e como reagiram. A gestora relatou que foram adotadas medidas baseadas nas Medidas Provisórias, como férias sem o pagamento de 1/3 e banco de horas e as ambas foram informadas através do WhatsApp e individualmente.

Em relação a reação dos funcionários em função do distanciamento controlado, a grande maioria reagiu bem, entendendo que foi uma medida necessária para garantir os direitos dos colaboradores, mesmo se houvesse uma parada brusca devido a pandemia. Porém alguns não ficaram muito confortáveis com o banco de horas, já que diferente do que se imaginava, aumentou muito a demanda de trabalho.

Também foi questionada se foram necessários ocorrer desligamentos de colaboradores nesse período por causa da pandemia. Ela comentou que ocorreram alguns desligamentos no mês de março, mas todos já estavam planejados e foram adiantados devido a pandemia. Em nenhum momento houve corte de colaboradores para redução de custos.

Ao ser perguntada como a empresa está operando hoje, quais medidas foram tomadas para a volta no “novo normal” e se a empresa comunicou aos colaboradores sobre as novas normas de distanciamento.

Juliana respondeu que a empresa está operando com alguns colaboradores da administração e *call center*

em *home office* para garantir o distanciamento nas áreas administrativas.

Já a parte da operação da empresa está trabalhando com 100% de seu quadro de colaboradores, porém dividido em turnos, o que garante o distanciamento devido ao tamanho do setor logístico. Foi elaborado um plano de contingência com os protocolos de segurança indicados pela Secretária de Saúde para garantir a segurança dos colaboradores. Todas as normas do plano de contingência foram informadas aos colaboradores através dos murais da empresa, WhatsApp e em reuniões de setores.

Outra questão, foi como o setor de recursos humanos lidou com os funcionários que são dos grupos de risco ou com familiares nos grupos de risco. Ela mencionou que os colaboradores nos grupos de risco tiveram seus contratos suspensos para garantir a segurança. O setor está constantemente orientando quanto aos cuidados principalmente em casos de colaboradores que moram com familiares nos grupos de risco e caso haja alguma suspeita o colaborador é afastado até que o exame seja realizado.

Outro questionamento foi em relação se o setor de recursos humanos informou aos colaboradores sobre o benefício dos R\$ 600,00 aos seus colaboradores. Para eles estarem passando essa informação adiante aos seus familiares. Ela indagou que esse assunto não foi abordado com os colaboradores.

E a última questão efetuada foi em relação as expectativas que se espera no futuro pós pandemia. Ela comentou que a empresa espera manter o nível de serviço excelente que tiveram mesmo durante a pandemia. Ela acredita que algumas rotinas mudaram para melhor pois passaram a utilizar mais a tecnologia ao favor da empresa assim ganhando tempo como exemplo em reuniões e entrevistas *online* e os colaboradores aprenderam a trabalhar remotamente com a mesma eficiência, ela crê que isso permanecerá pós pandemia.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Analisando as respostas obtidas no questionário aplicado, que segundo os gestores respondentes, o mais importante para a empresa foi que não ocorreram demissões de colaboradores para cortes de custos e as que ocorreram foram programadas antes da pandemia, e demonstraram satisfação pela empresa ter sempre deixado os colaboradores cientes de todas as situações ocorridas no período de pandemia.

Nota-se que as respostas apresentadas pelos gestores se complementam demonstrando uma união e sintonia entre os setores, sendo esse um dos motivos pelos quais a empresa se manteve operando otimamente bem no período de pandemia.

Com isso foi possível constatar que na gestão financeira a empresa se sobressaiu faturando mais do que o esperado no período e aproveitou as oportunidades de crédito para captar recursos, pois houve baixos juros comparado, em comparação a cenários de períodos anteriores. A empresa teve uma boa gestão e isso também ajudou e está ajudando a mantê-la nesse período de pandemia, sendo possível ligá-la

a teoria de Gonçalves *et al* (2016), que menciona que as ações realizadas pelos gestores devem ser preventivas, com base nas expectativas de mercado, possibilitando que fosse adaptado a situação em que se vivia no momento.

Ficou evidenciado que o setor contábil colaborou muito, pois ficou claro que sempre ficaram por dentro de todas as novas Leis que surgiram no período de pandemia, assim colaborando com o fluxo de caixa por conta das prorrogações que aderiram, pois de acordo com Atrill *et al* (2017), entre os estágios da contabilidade gerencial são análise das informações e apresentação das informações, possibilitando a preparação dos relatórios e procedimentos a serem adotados no setor, e com isso, atinja-se o objetivo proposto. O gestor ressalta que os resultados obtidos só foi possível devido ao setor ser unido e isso facilitou nas mudanças e atividades propostas.

Os gestores admiraram que os colaboradores conseguiram se adaptar às mudanças, como por exemplo o *home office* onde os colaboradores trabalharam com a mesma eficiência e que isso só agregou ainda mais para a empresa, pois é importante ressaltar que, ao se estudar a teoria de Chiavenato (2014), a gestão de pessoas depende de diversos aspectos de uma empresa, incluindo a estrutura organizacional do negócio, da tecnologia, dos processos internos, além da gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, sem isso, não seria possível obter esse resultado.

Visto, a tecnologia é um fator que pós pandemia irá se manter na empresa pois foi um diferencial nesse momento, facilitando a continuidade das entrevistas e reuniões entre gestores e colaboradores e acreditam que isso permanecerá.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi realizado baseado no momento que estamos vivendo desde março de 2020 que é a COVID-19, declarado pela OMS (Organização Mundial da Saúde) como pandemia. Com isso, muitas pessoas estão isoladas em suas casas, se prevenindo da doença para não haver maior número de contaminados e o vírus não se alastrar drasticamente pois ainda não foi descoberto a vacina. Com isso ocorreu as mudanças das Medidas Provisórias, onde ocasionou o fechamento temporário de comércios não essenciais, tudo para evitar maior contaminação.

No presente estudo foi selecionado uma empresa com o intuito de analisar detalhadamente como ela se adaptou nesse período, que através da aplicação dos questionários teríamos as respostas certas para analisar como a empresa se comportou.

Após a aplicação dos questionários, foi analisado que a empresa se sobressaiu devido a boa gestão e o fato de que o ramo da empresa ter sido declarado como comércio essencial. A empresa soube administrar o fluxo de caixa, efetuando a prorrogação dos títulos junto com os fornecedores e baixando os

juros dos clientes para ter receita em caixa e conseguir ao mínimo cumprir com a folha de pagamento. Souberam captar recursos no tempo certo pois conseguiram juros reduzidos e com isso ficaram com o caixa excedente.

A empresa também optou por fazer as prorrogações propostas pelo Governo, onde conseguiu manter o fluxo de caixa positivo, mas o que ajudou foi que após os 30 dias conforme informado pelos respondentes, a empresa retornou as atividades e faturou acima do esperado.

A escolha do tema do estudo foi entender e conhecer quais foram as adaptações que a empresa Pandolfo Comércio Importação e Exportação Ltda obteve para o novo cenário durante a pandemia, pois ela, diferentemente do que se via em notícias e portais de negócios, ela se sobressaiu nos setores do financeiro, contábil e recursos humanos, e ainda a partir de abril conseguiu manter as vendas acima da média esperada em todos os meses e não precisou fazer demissões para reduzir quadro de funcionários e aproveitou os descontos dos juros dos bancos para captar empréstimos e ficar com o caixa excedente.

O estudo é importante para a instituição para demonstrar aos futuros alunos em como uma empresa conseguiu se manter em meio a pandemia, além de mostrar que o que vimos na teoria é aplicado na prática. Mostra que os gestores não trabalham sozinhos e que uma organização tem que se trabalhar em equipe, e foi o que aconteceu nessa empresa, pois os setores mencionados nesse estudo trabalharam em sintonia e com isso agiram muito rápido, assim conseguindo manter a empresa erguida. A empresa teve uma vantagem pois após 30 dias de fechamento se tornou comércio essencial, mas só mostra o quanto a gestão da empresa colaborou.

Para a empresa o estudo é importante, pois conseguiu demonstrar que na atual situação, de comércio fechando, a economia péssima, demissão em massa de funcionários em outras empresas, a relatada no estudo se superou em meio a tantas dessas mencionadas, pois teve uma agilidade para se readaptar com excelência.

As ações que a empresa tomou no mês de março foi cauteloso e viável, assim agilizando rápido o fluxo de caixa. A empresa praticou o distanciamento controlado deixando vários colaboradores dos grupos de risco, dentre outros em *home office*, justo para evitar que ocorresse uma aglomeração e que aumentasse a transmissão do vírus. Com isso a empresa notou que os seus colaboradores são capazes de fazer teletrabalho e assim dando um voto de confiança, pensando em futuramente manter alguns nessa opção.

A dificuldade encontrada na elaboração do estudo foi que, em um primeiro momento foi enviado o questionário ao gestor da contabilidade, com perguntas objetivas com o intuito de complementar o nosso estudo, semelhante ao que foi aplicado. Porém as respostas enviadas foram superficiais, em que não agregariam ao estudo. Por isso foi incluído juntamente com o questionário do gestor financeiro pois algumas das respostas se tornou viável em utilizá-las.

Para estudos futuros sugere-se analisar as mudanças que ainda ocorrerão ao final da pandemia, o chamado “novo normal”, analisando as novas jornadas de trabalho, distanciamento controlado, *home office*, vendas, demissões, medidas provisórias. Com base nessas informações será possível comparar as mudanças ocorridas na empresa, se ainda se manteve bem ou não financeiramente no pós pandemia, se precisou captar mais recursos tanto para investimento tanto para suprir a necessidade do fluxo de caixa, se foi possível manter os colaboradores ou precisou demiti-los em razão de redução de custo.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luiz Roberto. **Empreendedorismo gestão financeira para micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas Books, 2018. p. 4-13.

ARAÚJO, Ana Lídia. **A corrida empresarial na pandemia exige reinvenção para superar crise**. Notícia do Correio Braziliense, 2020. Disponível em:
<https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/trabalho-e-formacao/2020/04/19/interna-trabalhoeformacao-2019,846230/a-corrida-empresarial-na-pandemia-exige-reinvencao-para-superar-cri-se.shtml>.

ATRILL, Peter; MCLANEY, Eddie. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. p. 3-48.

Autor desconhecido. **Coronavírus: 70% das indústrias brasileiras perderam faturamento**. Portal da Indústria, São Paulo, 2020. Disponível em:
<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/coronavirus-70-das-industrias-brasileiras-perderam-faturamento/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014. p. 2-20.

COSTA, Simone Alves da. **Contabilidade financeira**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020. p. 6-10.

GONÇALVES, Cristina; SANTOS, Dolores; RODRIGO, José; FERNANDES, Santa'Ana. **Contabilidade financeira explicada**. Porto: Vida Económica, 2016. p. 46-60.

LEMES, Giovanni Bugni. **Gestão de pessoas, relações entre pessoas e organizações, objetivos organizacionais versus individuais**. Clube de Autores, 2019. p. 9-30.

HIGA, Neusa; ALTOÉ, Lima Maris Stella. **Contabilidade em processo: da escrituração a controladoria**. Curitiba: ED Intersaberes, 2015. p. 160.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes; DUARTE, Francisco Ricardo; CARVALHO, Luis Osete Ribeiro; SOUZA, Tito Eugênio Santos. **Metodologia científica teoria e aplicação na educação a distância**. Petrolina: Univasf, 2019. p. 4-30.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2010. p. 12-22.

Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca - v.5, n.6, p. 38-53, Dezembro/ 2021
Cachoeirinha/RS - ISSN 2446-5771- <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao>

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. p. 11-25.

SINISGALLI, Carolina. **Gestão de pessoas e desenvolvimento de lideranças**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020. p. 3-10.

YIN, Robert K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman Editora Ltda, 2015. p. 4-16.