



Implementação de governança corporativa e compliance em tempos de crise

Ricardo Alexandre Ribeiro Monteiro^{1*}; Matheus da Costa Gomes²

SOBRE OS AUTORES

¹  Especialista em Finanças e Controladoria. Rm Project 24 Hours. Rua Samuel Neves, 1747, sala 04, Bairro Alemães, CEP. 13.416-404, Piracicaba/SP, Brasil.

²  Doutor em Controladoria e Contabilidade. Universidade Paulista - Economia, Rua Bonfim, 337 – Ipiranga – CEP: 14055-060 – Ribeirão Preto/SP, Brasil.

*Autor correspondente: ricardo@project24hours.com.br

COMO CITAR

Monteiro R.A.R.; Gomes M.G..Implementação de governança corporativa e compliance em tempos de crise. Revista E&S. 2024; 5: e20240031.



Com a globalização, as informações contábeis se tornaram essenciais para decisões organizacionais. Por essa razão, aumentaram as exigências por precisão, confiabilidade e abrangência dessas informações, exigindo atualizações constantes em aspectos técnicos, administrativos, jurídicos e tecnológicos, além de envolver a aplicação de novos modelos de negócio e gestão para criar um diferencial competitivo^{[1],[2]}.

Nesse contexto, práticas de governança corporativa e *compliance* tornaram-se essenciais para mitigar conflitos e evitar inconformidades com os valores, normas e políticas das organizações, promovendo atuações éticas, legais e fidedigna^{[1],[3]}. Assim, as organizações contábeis modernas devem focar em seu próprio crescimento, apoiando a formação de seus colaboradores para atuarem de forma eficaz internamente e externamente, com parceiros, fornecedores e clientes^[4].

Segundo Silveira^[5], a governança corporativa envolve o processo decisório da alta gestão e as relações entre os principais agentes organizacionais, usando mecanismos para maximizar o valor em longo prazo. Suas práticas devem focar na gestão de conflitos de interesses e nas limitações técnicas individuais, melhorando a estruturação dos processos decisórios internamente e em uma dimensão macroeconômica.

A governança é um sistema multifacetado que integra todos os níveis e relações da organização, atendendo às exigências legais e de mercado e orientando os processos com segurança jurídica e competitividade inteligente^[4]. A competitividade inteligente, então, não se baseia apenas em eficiência econômica, mas em uma postura ética que permeia todos os níveis organizacionais, promovendo uma vantagem que é difícil de ser replicada por concorrentes que não adotam os mesmos princípios éticos. Nesse ponto, cumpre à governança e ao *compliance* a elaboração de manuais de códigos de conduta orientados para boas práticas dos colaboradores no horizonte da prevenção de fraudes e corrupção.

Observa-se que a governança corporativa e o *compliance* são essenciais para qualquer empresa que busca o crescimento sustentado e orientado para as melhores práticas do mercado, bem como para gerar diferencial competitivo. Frente a essa relevância, apresenta-se a experiência de implantação e implementação da governança corporativa e do *compliance* em uma organização contábil, de médio porte, alocada na Região Metropolitana de Piracicaba (RMP), que possui cerca de 420 mil habitantes e sedia a 8ª Região Metropolitana do Noroeste de São Paulo, segundo estado brasileiro em rendimento domiciliar *per capita*^[6].

A implementação ocorreu entre julho de 2021 e janeiro de 2022, em meio aos impactos socioeconômicos globais e refletidos localmente, gerados pela pandemia de Covid-19, tornando o presente caso um exemplo de modelo de gestão de negócios em cenário crítico.

Nesse sentido, importa destacar que a empresa em questão atuava em um cenário econômico local positivo e voltado ao crescimento da região de atuação, a qual conta com contínuas ações públicas de desenvolvimento que possibilitam sua participação substancial no Produto Interno Bruto (PIB) do país, incluindo produtos e serviços voltados à exportação.

Além de seus resultados diretos, esse trabalho assume um papel de relevância ao servir como um guia prático para outras organizações que buscam implementar boas práticas de governança corporativa e *compliance*. As análises e conclusões apresentadas podem ser utilizadas como referência para empresas que compartilham os mesmos objetivos, proporcionando diretrizes claras e estratégias eficazes para a criação de uma cultura de integridade, transparência e conformidade, fundamentais para a sustentabilidade e credibilidade no mercado.

Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, no formato de pesquisa-ação, uma vez que o pesquisador compõe o corpo gestor da organização, campo de aplicação do estudo.

A pesquisa-ação se desenvolve em fases interativas e cíclicas, que incluem diagnóstico inicial, planejamento da ação, implementação e avaliação^[7]. Inicialmente, é realizado um diagnóstico profundo

para identificação e pontuação do problema, seguido pelo planejamento das ações que buscam intervir na realidade estudada. A implementação das ações ocorre em conjunto com os participantes do processo, garantindo a integração entre teoria e prática. Posteriormente, as ações são avaliadas e os resultados obtidos são analisados criticamente, permitindo ajustes e reflexões que retroalimentam o ciclo da pesquisa. Essas fases asseguram uma construção colaborativa de conhecimento e a geração de soluções concretas para os problemas organizacionais enfrentados.

No presente artigo, o objeto de estudo é uma empresa prestadora de serviços em assessoria e auditoria contábil, fiscal, societária e de pessoal, situada no *ranking* das 10 maiores do município de Piracicaba (SP) – entre cerca de 400 prestadoras da mesma área de atuação. Foi formada no ano de 2020, a partir da fusão entre quatro empresas prestadoras de serviços contábeis, três delas provenientes de gestão familiar, o que constitui importante dado de pesquisa no âmbito do reconhecimento de seus processos internos, que serão detalhados adiante.

A organização possui capital fechado e composição societária de quatro pessoas da alta direção das empresas-base, cada qual com 25% de participação. O faturamento no ano de 2022 foi de R\$ 2,4 milhões. Na época da pesquisa, a empresa possuía cerca de 380 clientes ativos, 60% do setor varejista, 20% do setor de serviços e 20% do setor industrial. A organização já havia assistido mais de 600 empresas, movimentando R\$ 219 milhões durante seu primeiro ano de existência.

Partindo do delineamento da pesquisa-ação, a fase de diagnóstico (exploratória) identificou a necessidade de implementação de uma cultura organizacional e de *compliance* para a empresa-estudo. No que concerne ao planejamento para implementação do programa no contexto referido, realizaram-se os seguintes procedimentos:

- I. Análise de mercado via Matriz PFOA, realizada de forma remota (período de isolamento social) a partir das seguintes bases de dados:
 - Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE);
 - Plano de Governo Avança Mais Piracicaba 2021-2024;
 - Instituto de Pesquisas e Planejamento de Piracicaba (PPLAP);
 - Fundação Getúlio Vargas (FGV);
 - Consultoria IDados;
 - Associação Comercial e Industrial de Piracicaba (ACIPI);
 - Comitê das Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (PCJ);
 - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA).
- II. Tratamento dos dados levantados na etapa I e utilização da metodologia 8 Ps de Governança Corporativa para desenho do planejamento.
- III. Definição do cronograma de implementação do programa.
Na etapa I, optou-se pela utilização da matriz PFOA (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), por se tratar de uma ferramenta de análise ambiental, cujos resultados embasam e apoiam a formulação e implementação de estratégias, ou seja, pode ser utilizada como fundamento para o planejamento estratégico.

No Brasil, ela também é conhecida como FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), cuja origem vem do inglês, *SWOT* (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*). Sua criação data do período entre as décadas de 1950 e 1960, e a autoria, ainda não muito bem definida, é creditada a estudiosos do Stanford Research Institute e da Harvard Business School^{[8],[9],[10],[11]}.

Para complementar a etapa II foi designada a metodologia 8 Ps da governança corporativa (Quadro 2), cujas instâncias orientam a organização para a aplicação das melhores práticas em governança.

Tais diretrizes proporcionam melhor equilíbrio empresarial e alinhamento interno e contribuem para os resultados positivos da empresa. Inicialmente, em 2006, foram estabelecidos 5 Ps; em 2007 foram incorporados mais 2 Ps; e por fim, em 2009, os 8 Ps da governança corporativa, mantidos até a presente data^{[12],[13]}.

Faz-se necessário elucidar o cenário ao qual estava inserido o mundo no ano de 2020, quando, em 11 de março, foi declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) a pandemia de Covid-19, tendo – até essa data – 118 mil casos confirmados, distribuídos em 114 países e, como consequência, 4.291 mortes. Passados cerca de 11 meses, em fevereiro de 2021, havia no mundo cerca de 110 milhões de casos confirmados e 2,5 milhões de mortes em decorrência da Covid-19^{[14],[15],[16],[17]}.

Uma crise local não era esperada no período em que a empresa foi criada, muito menos global, o que tornou necessário uma análise da pandemia para que a empresa pudesse se ajustar à nova realidade e colocar em prática seus objetivos. Dados do Sebrae^[18] indicaram que, entre os meses de março e junho de 2020, 716 mil empresas haviam encerrado seus negócios; cerca de 40% indicaram a pandemia como motivo.

Diante desse panorama, o profissional de contabilidade (contador) se tornou essencial para as empresas, pois com seu caráter analítico e entendimento das novas normativas (trabalhistas, tributárias, econômicas, societárias e previdenciárias), oferecia às empresas alternativas para adequação e sobrevivência, bem como para a manutenção dos postos de trabalho^{[19],[17]}.

Nesse cenário, a empresa objeto deste estudo, que havia acabado de se formar, conseguiu se orientar, se adaptar e responder de forma positiva durante a crise, mantendo – inclusive – seu programa de implementação de governança corporativa e *compliance*, uma vez que era gerida profissionalmente por profissionais capacitados.

De acordo com Pessoa et al^[15] e Vasconcelos e Vasconcelos^[17], empresas que conseguiram responder de forma mais rápida e eficiente às demandas geradas pela crise atuavam – em sua maioria – de forma profissional e estratégica, com apoio da contabilidade gerencial. A contabilidade oferecia às organizações luz e competências em um cenário instável, incerto e adverso.

As empresas, seja as que estavam ingressando no mercado, seja as que haviam conseguido ampliar seus negócios ou que buscavam manter-se em atividade, demandavam atenção contábil^[19]. Segundo Vasconcelos e Vasconcelos^[17] a falta de capital de giro, de investimentos e de fluxo de caixa eram obstáculos quase intransponíveis e, para algumas empresas, realmente foram.

As prestadoras de serviços contábeis mudaram a percepção vigente quanto ao papel da contabilidade em qualquer tipo e porte de empresa no suporte à tomada de decisão e às orientações para atuação e manutenção em cenários atípicos e críticos. Ou seja, a contabilidade se mostrou como um diferencial para o enfrentamento e a gestão de crises.

Então, apesar dos entraves da crise, a empresa apresentou *know how* para manter a capacidade de atendimento de sua carteira de clientes, prospectou novos clientes, prestou auxílio na gestão da crise e colocou em prática seu programa.

Considerando a primeira etapa da pesquisa-ação (diagnóstico), entendeu-se que, para uma organização prestadora de serviços na área financeira e contábil, era necessário implementar governança corporativa e *compliance* para garantir a integridade de seus processos, promover a transparência e assegurar o cumprimento das regulamentações legais e normativas, fatores essenciais em um mercado competitivo e rigoroso.

Com origem em grupos de gestão familiar e uma estrutura societária equilibrada, a empresa enfrentava o desafio de alinhar diferentes culturas organizacionais, o que tornava a adoção de boas práticas de governança fundamental para a harmonização dos interesses entre os sócios e para o fortalecimento da confiança dos clientes. Além disso, a implementação de *compliance* contribuiria para minimizar riscos

operacionais, fiscais e reputacionais, garantindo a continuidade e o crescimento sustentável do negócio, essencial em um cenário no qual foram movimentados mais de R\$ 200 milhões no primeiro ano de funcionamento.

A fase de planejamento teve início com a identificação das ameaças e oportunidades, via matriz PFOA, conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 1. Matriz PFOA, Ameaças e Oportunidades, 2020-2021

Ameaças
<ul style="list-style-type: none">Atraso no Plano Nacional de Operacionalização da Vacinação contra a Covid-19 e abrangência crescente da variante Delta do vírus Sars-CoV-2;Inflação e juros ascendentes no Brasil;Queda dos investimentos diretos estrangeiros no Brasil (retração de 96,7% em junho de 2021);Crise hídrica brasileira refletida na situação das bacias dos rios Piracicaba, Jundiá e Capivari, responsáveis pelo abastecimento local.
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">Criação da Região Metropolitana de Piracicaba (RMP);Programa (municipal) de incentivo à criação de startups, MPEs de inovação no município;Incentivos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para instalação de empresas fornecedoras do setor automotivo e de equipamentos de terraplanagem;Investimento de caráter privado no Parque Tecnológico de Piracicaba (PTP), destinado à criação do Polo de Tecnologia Municipal;Políticas públicas de parcerias com empresas através de incentivos fiscais e investimento na capacitação empresarial para economia formal, voltadas à geração de emprego e renda no município;Programa de requalificação profissional de reintegração de trabalhadores executado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), em parceria com escolas técnicas públicas e privadas no município;Participação crescente do município nas exportações do estado de São Paulo;Abertura de 568 empresas e fechamento de 295 – entre março e julho de 2020;Crescimento da economia local com a abertura de 1.241 empresas no 3º bimestre de 2021, contra 240 encerramentos;Existência dos polos sucroalcooleiro e metalomecânico, consolidados no município.

Fontes: Resultados originais da pesquisa.

Observa-se que as ameaças se situaram no âmbito macroeconômico, enquanto as oportunidades ocorreram em âmbito local, considerando-se o município de atuação e a região. Esse fato mostra que a importância adquirida pela empresa em pauta aumentou em resposta ao desenvolvimento da economia local, preconizado, nesse caso, pela criação da RMP, reafirmando os estudos de Lizote, Verdinelli e Nascimento^[20] sobre essa relação.

Nessas circunstâncias, a implantação e implementação do projeto em pauta estava em sintonia com as estratégias voltadas ao crescimento do município, em enfrentamento ao cenário pandêmico, lançando mão das oportunidades apontadas, reforçando a ideia da governança corporativa como um modelo facilitador para a competitividade inteligente e a estruturação organizacional^[21].

Ressalta-se a importância da análise de mercado, uma vez que é atemporal e pode ser utilizada em conjunto com uma administração estratégica, a fim de prover informações relevantes para a tomada de

decisão em cenários típicos ou atípicos, como no caso da pandemia de Covid-19. A análise de mercado oferece parâmetros para a elaboração de estratégias assertivas e realistas^[8].

Após essa análise, foi dado início à etapa II, orientada pela metodologia dos 8 Ps da governança corporativa: propriedade (foco na saúde administrativa e gerencial), princípios (foco na percepção e assimilação dos princípios da empresa pelos colaboradores internos e externos), propósitos (foco na qualidade e consistência do planejamentos estratégico), poder (foco na legitimidade de poder), papéis (quadro societário e seus papéis), práticas (foco na adequação aos princípios), perenidade (foco no crescimento sustentado da organização) e pessoas (psicologia organizacional), princípios que ajudam a empresa a implantar boas práticas de gestão^{[12],[5]}.

Em seguida, considerando o modelo apresentado no Quadro 1 e os dados obtidos da análise de mercado, via Matriz PFOA, realizou-se o mapeamento da empresa.

Quadro 2. Mapeamento da Empresa, 8 Ps e Matriz PFOA

1. Propriedade	
Sociedade limitada, originada da fusão de quatro empresas, dirigida por quatro sócios com distribuição igualitária e capital fechado.	
Pontos Fortes (presente) ¹	Pontos Fracos (ação futura) ²
<ul style="list-style-type: none"> Comunicação clara, objetiva e transparente; Quadro societário e tipificação da organização; Diferenciação entre propriedade e administração gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> Diretrizes sobre formas e canais para mitigação de abusos de poder; Ausência de planos de sucessão e transmissão.
2. Princípios	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional implementada no ano 1 da organização; Missão, visão, valores e política de qualidade; Opera sob os princípios da equidade, transparência e conformidade; Código de conduta em fase de aprovação. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade corporativa não é um princípio claramente utilizado; Planos estratégicos não alinhados aos princípios da governança corporativa.
3. Propósitos	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> Atuação sob orientação de curto prazo em adaptação ao contexto da Covid-19; Adiamento dos objetivos institucionais de governança não impactou negativamente os processos; Incremento da carteira de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Metas, objetivos e estratégias em longo prazo “congelados” (pandemia) Planejamento focado em resultados e crescimento sustentado não estabelecido para o ano 3 (2022), devido às incertezas políticas e econômicas.

4. Papéis	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> Papéis e hierarquia bem definidos para a alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> Desconhecimento dos colaboradores sobre papéis e hierarquia na organização; Falta de definição sobre a forma de acesso aos membros da alta direção e gestores.
5. Poder	
Pontos Fortes (em elaboração)	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> Regras de cerceamento de casos de abuso de autoridade; Programas educativos e sanções punitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Delimitação de poder e formas de aplicação mal estabelecidas; Inexistência de ouvidoria.
6. Práticas	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> Operação dentro dos padrões mercadológicos; Ações e processos alicerçados em dados (<i>data driven</i>); Concorrência ética; Atuação transparente e em conformidade com as leis e regulamentações; Reconhecimento por partes dos clientes quanto à lisura e ética pela organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Atuação não é 100% baseada em Governança, Risco e Compliance (GRC), devido aos processos não unificados (dois sistemas e bancos de dados); Inexistência de um programa de colaboração e atuação positiva na comunidade em que atua; Falta de um plano de marketing para manutenção e valorização da imagem organizacional em longo prazo.
7. Pessoas	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> Perfis de liderança compatíveis com o mercado em geral; RH atua com os princípios da psicologia organizacional; Investimento em gestão estratégica para recursos humanos com foco no binômio qualificação profissional x aspectos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de perfis de liderança compatíveis com a cultura organizacional; Falta de um programa de planos de carreira; Pesquisa de clima organizacional aplicada em 2021, cuja avaliação foi postergada devido à Pandemia.
8. Perenidade	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> Perfis de liderança compatíveis com o mercado em geral; RH atua com os princípios da psicologia organizacional; Valorização dos aspectos humanos em conjunto com as habilidades e o conhecimento técnico; Ingresso recente no mercado, com situação financeira estável e sem empréstimos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresso recente no mercado, através de fusão e sob incertezas econômicas, políticas e sociais por causa da pandemia; Planejamento estratégico em longo prazo congelado; Inexistência de programa de segurança jurídica disponível e acessível aos clientes (diferencial competitivo); Falta de regras protecionistas patrimoniais.
<p>Observações:</p> <p>(1) Indicam as potencialidades da organização; aspectos nos quais a empresa se destaca e/ou possui processos bem definidos.</p> <p>(2) Indicam os pontos que precisam de atenção, os quais podem ser tratados pela organização visando correção, mitigação, planejamento, implantação, implementação e/ou ajustes.</p>	

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

O Quadro 3 destaca, além dos dados referidos pela matriz PFOA, a situação da empresa em relação aos pontos fortes e fracos – que devem ser compreendidos em correlação às oportunidades e ameaças apontadas pelo mapeamento anterior.

Quadro 3. Matriz PFOA, Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none">• 10º lugar no <i>ranking</i> de empresas locais (Piracicaba), com CNAE: M-6920-6;• Carteira de clientes ativa e em ascensão;• Capacidade de investimento sem a necessidade de financiamento externo;• Saúde financeira estável;• <i>Know how</i> dos sócios;• Equipes de colaboradores integradas.
Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Atraso na implementação de objetivos institucionais;• Falta de alinhamento técnico quanto aos processos;• Estagnação/procrastinação frente ao cenário pandêmico.

Fonte: Dados e resultados originais da pesquisa.

Ao analisar os quadros 2 e 3, verifica-se a existência de potencialidades da organização, as quais alicerçam seu bom funcionamento e sua atuação no mercado mesmo em um cenário de incertezas em diversos âmbitos sociais, decorrentes da pandemia de Covid-19. Da mesma forma, o mapeamento possibilitou identificar os pontos a serem trabalhados com base nos 8 Ps de governança corporativa e *compliance*.

De posse dessas informações e após uma reunião com a diretoria, entendeu-se que a implantação da governança corporativa seria terceirizada. Assim, uma empresa com *expertise* em projetos foi contratada.

A partir dessa decisão, o planejamento foi finalizado e a implementação da pesquisa-ação foi iniciada. Quanto à avaliação, ressalta-se que, embora em termos gerais as ações de implantação e implementação da governança corporativa e *compliance* tenham se efetivado com êxito, no decorrer do processo foram encontradas limitações relacionadas principalmente ao cenário pandêmico, o qual alterou substancialmente o formato de atuação da empresa. Cumprindo a determinação legal relativa ao isolamento social, o modelo corrente de funcionamento 100% presencial foi adaptado aos formatos de trabalho home office e híbrido, o que impactou os processos da organização e alterou o cronograma estabelecido.

Nesse cenário, um dos vetores foi o surgimento da Ômicron, variante do coronavírus mais contagiosa, que prejudicou as operações das organizações, aumentando o número de pessoas contaminadas e internadas. Essa incerteza de cenário, além de atrasar o cronograma, colocou os objetivos e metas organizacionais em médio e longo prazo novamente em espera, exigindo nova avaliação de cenário e redirecionamento estratégico.

Contudo, é possível afirmar que, apesar das dificuldades elencadas, o processo de implantação e implementação do programa de governança e *compliance* permitiu à empresa fazer frente à crise, acompanhando a dinâmica de crescimento da região de Piracicaba, que, mesmo de forma comedida, não estagnou, pois contou com as estratégias referidas na análise de mercado apresentada.

Nesse sentido, observou-se que os objetivos de obter diferencial competitivo e aperfeiçoar os processos e a operação a partir da execução do programa foram alcançados, o que vai ao encontro dos estudos sobre o tema^{[1],[3],[20]}. Portanto, já naquele momento (2021), os diretores e gestores da

organização consideraram positivo o estabelecimento do programa, mesmo frente às inúmeras limitações, alinhando-se aos princípios e aos processos decisórios e organizacionais propostos.

Outra consideração importante é a de que a empresa não foi impactada financeiramente pela crise instaurada, visto que o programa de governança corporativa e *compliance* tem proporcionado, desde então, uma atuação ainda mais comprometida com o mercado, colaboradores e sociedade, confirmando os estudos sobre a temática^{[20],[21],[3]}.

Dessa forma, é possível afirmar que a partir da implementação do projeto da ISO:9001 e – principalmente – do planejamento estratégico através do BSC, os objetivos e as metas estão sendo alcançados e, destaca-se o crescimento de 5% de entrada de clientes ao ano.

Analisando o cenário ao qual estava inserida, a empresa identificou que o momento pós-pandemia (meados de 2021 e início de 2022) era propício para implementar seu planejamento estratégico em governança corporativa e *compliance*. Demonstrar solidez em um cenário pós-crise, valorizando a essencialidade da contabilidade e da empresa, foi uma forma de fortalecer sua imagem no mercado, comprovando – além de *know how*, – uma visão estratégica e orientada para o futuro. Nesse momento, foi estabelecido um diferencial competitivo importante: crescimento sustentado baseado em análise de dados, metodologias reconhecidas e análise de mercado em cenário crítico e atípico.

REFERÊNCIAS

- [1] Gomes, E. P. G. F.; Limeira, A. L. F. 2022. Governança corporativa e compliance: distinções relevantes sobre um problema comum. *Revista Jurídica, Curitiba* 2(69):476-500.
- [2] Lizote, S. A.; Verdinelli, M. A. 2014. Relação entre competências empreendedoras e desempenho: um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. *Revista de Contabilidade e Organizações* 8(22):49-59. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v8i22.55615>.
- [3] Martins, M.; Wisniewski, M. 2019. Governança corporativa e compliance: em busca do entendimento para a melhora no desempenho. In: *Jornada Científica dos Campos Gerais. XVII, Ponta Grossa, PR*.
- [4] Silva, H. J. 2022. Compliance e integridade empresarial: a valoração ética na governança corporativa. *Revista Meritum. Belo Horizonte* 17(1):129-145. DOI: <https://doi.org/10.46560/meritum.v17i1.9026>.
- [5] Silveira, A. D. M. 2010. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [6] Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2022. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Pesquisas por Amostra de Domicílios, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua.
- [7] Thiollent, M. 2022. Metodologia da Pesquisa-Ação. São Paulo: Cortez.(e-book). ISBN: 8524917164
- [8] Câmara, J. M. D. A. et al. 2023. Análise SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma empresa do setor gráfico durante a pandemia de Covid-19. *Revista FACEF Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão* 26(2):160-173. ISSN: 2316-3402.
- [9] Fernandes, D. R. 2012. Uma visão sobre a análise SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais. Londrina*, 13(2):57-68. ISSN 2448-2129.
- [10] Leite, M. S. R.; Gasparotto, A. M. S. 2018. Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. *Revista Interface Tecnológica*, 15(2):184-195. DOI: 10.31510/infa.v15i2.450.
- [11] Puyt, R. W.; Lie, F. B.; Wilderom, C. P. M. 2023. The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning Journal*, 56(3) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.
- [12] Rosseti, J. P.; Andrade, A. 2014. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- [13] Andrade A. 2023. Governança corporativa na prática: metodologia dos 8 Ps. In: Canal Governança Já. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=AZN2Ybg7zTc>>. Acesso em: 19 mai. 2024.
- [14] Lima, J. P. R. 2021. Para além dos números: a relação entre Contabilidade e a pandemia de Covid-19. In *Anais. XXI USP International Conference in Accounting. EAC/FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil*. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3480.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2024.
- [15] Pessoa, M. L. J. et al. 2022. A contabilidade gerencial na gestão de empresas durante a pandemia de Covid-19. *Desafio online* 10(1):152-179. DOI: 10.55028/don.v10i1.13210.
- [16] Souza, F. F., Kachenski, R. B., Costa, F. 2021. Escritórios de contabilidade e sua relação com os clientes frente à crise de Covid-19. *Revista Catarinense da Ciência Contábil* 20(1):1-16. DOI: 10.16930/2237-7662202131381
- [17] Vasconcelos, P. S., Vasconcelos, P. E. A. 2020. Desafios da estratégia empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. *Revista Interdisciplinar de Direito* 18(1):163-182. DOI: 10.24859/fdv.2020.1.008
- [18] Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae]. 2021. Pesquisa sobrevivência das empresas: 2020: relatório final. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1w8geGHR_gZpmEoV9iov4kcPSuvbZshTT/view>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- [19] Netto, A. G. L. et al. 2021. Impactos e desafios da área contábil na pandemia. *Revista Mangaio Acadêmico* 6(1):48-63. ISSN: 2525-2801.
- [20] Lizote, S.A.; Verdinelli, M. A.; Nascimento, S. 2019. Empresas prestadoras de serviços contábeis sob a ótica do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade e Controladoria* 11(2):24-39. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v11i2.58403>
- [21] Godoi, A. F. 2020. Governança corporativa e compliance. Senac, São Paulo, SP, Brasil.