

## **ESTRATÉGIAS DE GESTÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS CEARENSES NO CONTEXTO DA PANDEMIA**

**Francisco Isidro Pereira**

Universidade Federal do Ceará

E-mail: [fisidro30@hotmail.com](mailto:fisidro30@hotmail.com)

**Daniel Costa Parente**

Universidade Federal do Ceará

E-mail: [Daniel\\_cp98@hotmail.com](mailto:Daniel_cp98@hotmail.com)

**Linha Temática:** Controladoria no Setor Privado

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi evidenciar as estratégias financeiras utilizadas pelas empresas cearenses para sobreviver a pandemia do Covid-19. A pesquisa, de natureza quantitativa, foi realizada na captura de dados se apropriando de um questionário eletrônico. A definição da amostra foi intencional consoante fácil acesso, e constituída de empresas de pequeno e médio porte definida com no quantitativo de funcionários. A ida à campo ocorreu entre junho e agosto de 2022. A extração dos dados foi obtida via planilha eletrônica e o tratamento analítico se baseou na conformação de quadros e números percentuais. Se procedeu a validação com base no retorno as fontes e acréscimos de dados adicionais. A partir do confronto dos dados, as estratégias financeiras evidenciaram uma forte resiliência não só no âmbito das operações mas também no modo de gestão das finanças.

**Palavras-chave:** estratégias financeiras; covid-19; gestão financeira.

### **1. INTRODUÇÃO**

A partir do ano de 2020, o mundo inteiro viu-se afetado por uma doença até então desconhecida, a SARS-COV2, rotulada de Covid-19. Devido à alta taxa de contaminação e mortalidade, os governos mundiais, seguindo recomendações de cientistas, adotaram medidas de intervenção como distanciamento social, até mesmo a adoção de *lockdown* em regiões mais críticas. Tais medidas levam em consideração apenas a contenção social da doença, implicando em profundos impactos para a atividade econômica.

Neste contexto, todas as empresas tiveram que se adaptar às novas medidas de prevenção impostas pelos órgãos de saúde e ainda continuar comercializando seus produtos e/ou serviços para sua sobrevivência. Na ocasião as empresas que se mantiveram no modelo tradicional de negócio, através das lojas físicas, foram as mais afetadas por estas mudanças e sofreram o risco de não sobreviverem a tamanha crise sanitária e econômica.

Conforme Silva *et al.* (2021), no processo de evolução e adaptação, as empresas que possuíam uma visão clara de sua situação diante do contexto edificado, bem como os recursos detentores, garantiriam uma vantagem competitiva em relação aos demais. Portanto, um sistema de gestão organizacional e financeiro convergente com a realidade institucional serviria como um amparo ao enfrentamento desta crise.

Considerando ambiente doméstico, o primeiro ano de pandemia, o impacto foi inevitável. Além dos serviços, os investimentos, os gastos das famílias, as importações e

exportações reduziram drasticamente. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro recuou 4,1%. Pesquisas do Sebrae (2020a), 12 milhões de empresas foram afetadas, dentre estas, 10,1 milhões pararam de funcionar temporariamente, sendo 2,1 milhões por decisão da empresa e 8 milhões por determinação do governo. No que tange ao faturamento destas empresas, a pesquisa do Sebrae (2020b) aponta que as principais atividades que obtiveram queda no faturamento foram os setores de turismo (90%), academias e atividades físicas (87%), economia criativa (88%), moda (82%) e beleza (79%).

No estado do Ceará, cuja proporção de queda no faturamento foi pior que a média nacional, atingiu o percentual de 82% no ano de 2021, a taxa de fechamento de pequenos negócios, que era de 0% havia sofrido um incremento de 5%. Diante desse contexto, este estudo buscou responder a indagação: **Quais foram as estratégias financeiras adotadas pelas empresas cearenses para sobreviverem à pandemia Covid-19?** Portanto, o objetivo descortinado, foi identificar as estratégias financeiras utilizadas pelos gestores das empresas cearenses no enfrentamento da crise sanitária e econômica acarretada pela Covid-19.

O estudo justificou não só pelo forte impacto econômico causado pela pandemia como já frisado, mas explicitar quais foram os elementos estratégicos financeiros mais duramente confrontados pela crise e quais os aspectos financeiros que permitiram que as empresas cearenses, fincadas em uma região inóspita, desprovidas de recursos materiais, tecnológicos e monetários, estivessem mais bem preparadas. Este estudo permitirá aos gestores financeiros da região e quicá do país, contribuir com a consolidação e sistematização das aprendizagens da pandemia para melhorias da gestão corporativa.

A estrutura deste artefato documental está composta de 6 seções incluindo esta introdução. Na seção 2 percorre um traçado conceitual de pandemia e um enfoque analítico do efeito da Covid 19 na realidade brasileira. Na seção subsequente, traceja um breve panorama dos estudos disponíveis relacionando a crise pandêmica com a realidade das empresas. Em seguida insere o contexto teórico da gestão financeira no ambiente de crise sanitária. Na seção 5 aborda os procedimentos metodológicos adotados para então na seção 6 descrever os resultados de campo. Na seção final procede as considerações finais, as limitações do estudo e uma proposta de futuras investigações.

## **2. O QUE É UMA PANDEMIA?**

Uma pandemia, nada mais é do que a disseminação mundial de uma doença. A pandemia é consequência do agravamento de uma epidemia e/ou surto de alguma doença que anteriormente afetava apenas uma região e após evolução do contágio, se espalha por diferentes continentes através da transmissão de pessoa para pessoa (Fiocruz, 2021).

Antecedendo a pandemia do vírus covid-19, a pandemia mais recente ocorreu em 2009, com a chamada gripe suína, causada pelo vírus H1N1. Os cientistas acreditaram na hipótese de que o vírus era proveniente de porcos e aves, sendo o primeiro caso desta doença registrada no México. A OMS (Organização Mundial da Saúde) definiu o status da doença como uma pandemia após contabilizar 36 mil casos em 75 países. Nos dados totais, 187 países foram afetados e 300 mil pessoas morreram. A pandemia da gripe suína teve seu fim em agosto de 2010 (Fiocruz, 2021).

Em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, algumas pessoas apresentaram pneumonia cuja origem é desconhecida. Todas estas pessoas tinham em comum o contato prévio com o mercado de Wuhan, bastante conhecido pelo comércio e consumo de alimentos exóticos, como morcegos, cobras etc. (Sanar Saúde, 2020).

A princípio, a infecção dos pacientes estava sendo tratada como se fosse uma pneumonia, tratamento este que se mostrou ineficaz, pois a terapia antibiótica usual utilizada para pneumonia não apresentou sucesso em amenizar o quadro clínico destas pessoas. Sendo assim, a infecção dos pacientes foi caracterizada como uma virose emergente, termo utilizado

quando um novo vírus é identificado ou descoberto como causador de alguma enfermidade. Os cientistas criaram hipóteses de que o novo coronavírus era bastante semelhante aos vírus encontrados em morcegos, indicando que a transmissão pode ter sido dada pelo consumo dos animais no mercado de Wuhan. (Sanar Saúde, 2020).

De acordo com Fiocruz (2020), o vírus Covid-19 transmitia por secreções contaminadas, como gotículas de saliva, espirros, tosse e catarro. Neste contexto, o uso de máscara se tornou obrigatório em âmbito mundial, tendo em vista a diminuição da contaminação. Além disto, recomendou-se evitar o contato pessoal com o próximo, como toques, apertos de mão, abraços, e toque em objetos e superfícies contaminadas, resultando na utilização indispensável do álcool em gel, para higienização destas superfícies.

## **2.1 O impacto da pandemia do COVID-19 no Brasil**

A pandemia do coronavírus causou um impacto de dimensão incomum na atividade econômica a nível mundial. Nem no pior dos cenários imaginava-se que a população mundial enfrentaria uma doença de complexidade tão alta, cujas consequências se perfilaram assustadoras. De acordo com Alves (s.d), uma pandemia global sempre esteve no radar dos cientistas com alto impacto e temporalidade correta, mas com uma probabilidade baixa ou mesmo impossível de prever. Afinal, pandemias tem ocorrido com certa regularidade de 1980, mas sempre tinham sido relativamente controladas.

Um estudo para mensurar o impacto da pandemia do Covid-19 na economia brasileira foi conduzido por XP Investimentos (2020). O teor analítico apontou os principais setores que viriam a sofrer impactos operacionais consideráveis: companhias aéreas, varejo, bancos e distribuição de combustíveis. O estudo levou em consideração os níveis de alavancagem das empresas pertencentes a estes setores, bem como sua liquidez corrente e a dívida em dólares.

No que tange ao grau de alavancagem financeira, o nível de rentabilidade e resultado operacional das empresas melhoraram consideravelmente até 2019, mas sofreram com a queda no preço das *commodities*, como o petróleo, e foram impactados também com a restrição de oferta e demanda acarretadas pelas medidas sanitárias impostas para amenizar os efeitos da doença.

O segundo indicador observado no estudo foi pautado no risco de uma menor disponibilidade de liquidez de curto prazo para cumprir com as obrigações durante os anos de 2020 e 2021, acarretada pelos impactos da pandemia. Empresas que apresentavam saldo de caixa menor do que o montante a ser pago a curto prazo, poderiam enfrentar piores condições de refinanciamentos de suas dívidas, levando em conta o panorama difícil em que o mercado de crédito se encontrava. Entretanto, a pesquisa ressalta que as grandes empresas dificilmente teriam algum problema de liquidez e reestruturação das dívidas, ressaltando que tal problema seria mais comum em empresas menores, cujo acesso é restrito às linhas de crédito (XP INVESTIMENTOS, 2020).

Por fim, outro índice focado no estudo foi a dívida em dólar internalizada na estrutura financeira das empresas. A alta do dólar exerceria pressão significativa no fluxo do caixa nas organizações detentoras de endividamento e/ou custos atrelados ao dólar. Pois o incremento do dólar descortina um entrave de gestão delicada. Normalmente o balanço das empresas é ajustado no valor do câmbio. Em contrapartida, o fluxo de receitas demanda um *gap* temporal até se ajustar ao patamar cambial.

Assim dados os impactos na oferta e na demanda, oriundos da crise econômica e das restrições na circulação de pessoas e mercadorias, de acordo com a XP Investimentos (2020), os principais setores afetados, tiveram como principais causas: a) companhias aéreas: impactadas principalmente pelas restrições de voos, e circulação de passageiros; b) varejo: impactado em função da redução do tráfego nas lojas, priorização do consumo de itens básicos em detrimento de outras necessidades, problemas no abastecimento das lojas dentre outros; c) distribuição de combustíveis: devido a restrição de voos, menor demanda pelo

querosene de aviação; d) bebidas: no Brasil, mais precisamente, a Ambev, sofreria impactos devido ao fluxo negativo nas vendas provenientes de bares e restaurantes; e e) Bancos: menor expansão do crédito devido a menor confiança, aumento da inadimplência, desaceleração nas receitas oriundas de serviços de atacado;

Diante das medidas de restrição criadas para amenizar os impactos da pandemia, as evidências apontavam um processo de transformação, por parte de toda a conjuntura organizacional, para se adaptar à nova realidade do mundo. Com o espaço físico limitado, devido ao baixo fluxo de pessoas, imaginava-se um cenário onde as empresas procurariam desenvolver mais o ambiente virtual do que o físico. Além da questão “pandemia”, uma organização que oferecesse um produto e/ou serviço restrito ao atendimento presencial implicaria sério risco de estagnação e se tornaria em desvantagem perante os concorrentes (DAGOSTINI, 2020).

Outra tendência importante após a pandemia é o trabalho remoto, muito utilizado a partir da restrição na circulação de pessoas dentro das cidades, manobra esta utilizada para que as empresas não precisassem interromper 100% de suas atividades. O trabalho em *home office* permitiu um conjunto de possibilidades para a organização, no que diz respeito a ampliar o alcance de seu processo seletivo. Para exemplificar, pode-se citar empresas que contrataram desenvolvedores de outros países, devido à falta de capacitação da mão-de-obra local, entre outros motivos (Dagostini, 2020).

O fato é que os processos realizados de maneira virtual, tornaram-se uma tendência, como por exemplo, o ensino a distância, método utilizado pelas instituições de ensino para dar continuidade a seu calendário letivo, em um período em que os alunos estavam impossibilitados de ter aulas presenciais.

Conforme projeções de especialistas o fenômeno de uma maior “digitalização” dos negócios no âmbito das organizações, as que obtivessem êxitos no processo iriam dispor de uma movimentação mais rápida, retomada mais eficiente, desta forma, agregando maior valor para o produto e/ou serviço. Além disso, a organização se tornaria mais “protegida” perante crises como a pandemia, que prejudicou, principalmente, empresas e setores do mercado que dependiam bastante do cliente físico.

De acordo com Dagostini (2020), uma procura maior e tendência de estabilização a longo prazo podem ser identificadas na área de produtos de higiene, alimentação, internet e telefonia. O autor também afirma que os setores de eletrodomésticos, roupas e produtos/serviços de beleza apesar de atualmente se encontrarem em queda, possuem boa chance de aumento na retomada dos negócios pós-pandemia. Por fim, Dagostini (2020), pontua que os setores de cinemas, hotéis e viagens, apesar de serem excelentes pilares econômicos e apresentarem bons números, sofreriam massivamente com as restrições impostas pela pandemia da covid-19.

Em consonância a um levantamento feito pelo Sebrae (2020c), cujo objetivo era estimar o faturamento das empresas brasileiras diante do contexto, o Brasil encontrava-se com 79% de negócios com faturamento afetado pela crise pandêmica. Ainda de acordo com o Sebrae (2020), em uma pesquisa realizada para medir o impacto do coronavírus nos pequenos negócios, observou-se que, em todo o país, 88% dos empresários de micro e pequenas empresas apresentaram queda em seu faturamento durante os períodos de isolamento social. Foi estimado que as empresas poderiam interromper suas atividades e cobrir seus custos durante 23 dias, em média, até seu capital se esgotar. Vale ressaltar que a situação destas empresas entrevistadas já não era considerada boa antes da pandemia, onde 73% afirmaram se encontrar em situação financeira razoável ou ruim.

### **3. OS EFEITOS DA PANDEMIA NAS EMPRESAS: UM BREVE PANORAMA**

Conforme de reflexão teórica constituída por Spitzreck *et al.* (s.d), a crise da Covid-19 serviu como uma espécie de laboratório corporativo, onde foi possível observar e testar a

incorporação de transformações estruturais em direção a uma economia sustentável. Para ele a principal mudança foi indicação da outrora *Era da Performance* para a atual *Era da Resiliência* (Grifo do original).

Considerando os estudos de natureza empírica sobressaem de Nassif, Correa e Rossetto (2020) os quais constroem uma reflexão também teórica em torno dos empreendedores e das pequenas empresas em ambientes de adversidades como do novo coronavírus. Já Santos e Perreira (2020) edificaram um levantamento de forma a evidenciar a importância da informação contábil-financeira nos fluxos de caixa para tomada de decisão em meio a crise sanitária da Covid-19 tendo como cenário as pequenas e médias empresas da cidade de Londrina no estado do Paraná.

Brito *et al.* (2021) procederam uma visão analítica dos efeitos pandêmicos na constituição e extinção das micro e pequenas empresas no Brasil. Já Sales e Macedo (2021) buscaram compreender o impacto da crise sanitária no âmbito das micro e pequenas empresas.

De um ângulo analítico setorial, Sales *et al.* (2021) focalizaram o impacto da pandemia na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista do município mineiro de Cláudio. Grego e Pacheco (2022) se pautaram no comportamento de algumas das economias mundiais e abordaram medidas na manutenção e abertura de micro e pequenas empresas tendo como cenário adverso, a crise da Covid-19.

#### **4. A TEORIA DAS FINANÇAS EMPRESARIAIS NO CONTEXTO PANDÊMICO**

A construção deste capítulo foi calcada na questão em pauta: Há divergências da teoria das finanças empresariais no ambiente de gestão no transcurso da pandemia da COVID-19?

Para Deloitte (2013) uma grande mudança tomou conta dos departamentos financeiros das organizações. Antes voltadas quase que exclusivamente para a contabilidade, essas áreas agora são consideradas centros de informações estratégicas, e o *Chief Financial Officer* (CFO) está ganhando um papel cada vez mais abrangente e além dos horizontes da rotina financeira. Por outro lado, vivenciam uma pressão nunca antes experimentada sobre a sua função. Cada vez mais esses profissionais se tornam responsáveis por cumprir simultaneamente quatro papéis bastante complexos na organização:

- a) operador: tem como foco a eficiência das operações financeiras, incluindo o gerenciamento de seus riscos, custos e serviços. Seu perfil compreende habilidades como liderança, visão integrada do modelo de negócio e da área de atuação da empresa e capacidade de resolução de problemas. Seus desafios são desenvolver o modelo operacional de finanças e os sistemas de informação, gerenciar os talentos em finanças, determinar a alocação de recursos para obter o maior retorno enquanto gerencia o risco e se adaptar à evolução do mercado e das operações.
- b) controlador: é exercido principalmente nas funções de contabilidade e controladoria, com foco no cumprimento dos reportes financeiros e no atendimento aos marcos regulatórios ou requisitos legais. Este perfil atua na mitigação de riscos, apoiando a empresa na execução de suas estratégias e iniciativas. Entre as suas atividades-chave estão manter a qualidade de dados, otimizar e reforçar os processos de controle e atender às diferentes demandas financeiras, de acordo com os modelos de governança e a complexidade dos mercados locais ou globais.
- c) catalisador: pode ser traduzido no alinhamento da função financeira com a cultura organizacional da empresa como um todo. A atuação se dá por meio da parceria com outros líderes da empresa e no acompanhamento e mensuração de metas definidas para o desempenho de iniciativas estratégicas. Visão de negócio, capacidade de comunicação e de gerenciamento de mudanças na estrutura

financeira de acordo com novos cenários estão entre as mais importantes habilidades para este papel.

- d) estrategista: é o papel desenvolvido pelo CFO em sua função de definir a direção futura da empresa, com o objetivo de aprimorar o desempenho do negócio e a geração de valor para os acionistas. Seus desafios são o mapeamento de oportunidades de busca de capital, investimentos de longo prazo e fusões e aquisições, entre outras decisões estratégicas. O estrategista realiza o gerenciamento de capital e de risco de forma a atender à execução das iniciativas estratégicas da empresa. As habilidades fundamentais são visão crítica, capacidade de análise de dados, disposição para a inovação e perspectiva financeira global.

Uma estratégia financeira nada mais é do que uma metodologia utilizada pelas organizações para auxiliar o planejamento de ações destinadas à obtenção de êxito nas metas traçadas para o futuro. Desta forma, ela abrange decisões de financiamento necessárias, como a quantidade adequada de empréstimos e aplicações de recursos. Por outra ótica, é pertinente pontuar que a estratégia financeira demonstra o comportamento da empresa diante de cenários macroeconômicos que são causados por fatores exógenos (NOCETE, 2020), como a pandemia do covid-19, por exemplo, cenário pautado neste estudo.

A pandemia Coronavírus trouxe um cenário de incertezas e vulnerabilidade para os negócios, principalmente para as pequenas e médias empresas. Contextualizar o gestor financeiro no cenário da crise da COVID-19 é recorrer ao pensamento de especialistas e consultores.

No momento em que não se conhecia nem a magnitude nem a duração da pandemia, Baralon *et al.* (2020) assinalou a necessidade de se reduzir os custos, a fim de minimizar as perdas e evitar uma crise financeira. “[...] Infelizmente, considerando o estreito espaço de tempo dessa pandemia, é impossível ajustar os gastos exatamente na mesma proporção dos rendimentos, em virtude dos custos fixos elevados [...]”. E recomendou as diretrizes para ações imediatas conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Ações prioritárias com base no período de tempo

Período de tempo	Principais objetivos	Ações prioritárias
1 mês	1- Interromper a hemorrhagia financeira 2 - Garantir a liquidez	. Adiar todas as saídas (gastos) o máximo possível . Congelar todos os investimentos . Limitar os níveis de estoque . Inscrever em todos os programas públicos que concedam linhas de crédito e ajudas financeiras a pequenas empresas
2 a 3 meses	1 – Adaptar-se ao novo cenário 2 – Minimizar as perdas financeiras	. Negociar com a equipe e ajustar o tamanho da força de trabalho à nova situação . Implementar iniciativas que gerem rendas
4 meses	1 – Preparar-se para a fase de recuperação pós crise	. Elaborar com 2 a 3 cenários de recuperação (com diferentes ritmos de recuperação) e tamanho correspondente ao tamanho da equipe que será necessário para o plano; . Adaptar as novas ofertas produtos/serviços à nova situação.

Fonte: Baralon *et. al* (2020)

Consoante a ponderação de Prota (2021), a crise na saúde mundial se desdobrou em uma crise econômica, com impactos relevantes para os negócios, desde a redução no movimento de clientes e a queda no faturamento, até a impossibilidade do comparecimento de empregados em seus postos de trabalho, com a consequente queda na produção. A inflação elevada, também como consequência da pandemia, reduziu consideravelmente o poder de compra das pessoas, que passam a priorizar os produtos mais essenciais e consomem menos.

Chama atenção, a ênfase dada por Prota (2021), dos mesmos erros básicos, de longa data, na gestão financeira das empresas. Vale ressaltar: a) a confusão entre o patrimônio individual e empresarial; b) falta de planejamento financeiro e d) a contração de dívidas sem a previsão de receitas.

Para Valuup (2020), normalmente empresas de médio e pequeno porte não tem caixa futuro suficiente para sobreviver, e o anseio pela crise financeira que se configurou colocou em cheque a sustentabilidade financeira dos negócios.

Neste sentido como uma espécie de armadura protetiva recomendou ações para gestão financeira e estabilização do caixa, quais sejam: a) Mapeamento completo de custos e despesas: nem sempre os empresários têm o domínio total de todos os custos, despesas e impostos relacionados. Neste momento era fundamental fazer o mapeamento completo, dividindo por grandes grupos e classificando por prioridades tendo a precaução das contas relacionadas a pessoa física que podem estar “penduradas” na pessoa jurídica; b) Levantamento e renegociação das dívidas: no cotidiano das empresas as despesas financeiras acabam derretendo todo lucro que poderia gerar. É fundamental o levantamento das dívidas com suas taxas e prazos, visando uma possível renegociação das dívidas, levando as organizações bancárias a disposição para o movimento de renegociação; c) Créditos e financiamentos: disponibilidade de linhas de créditos diferenciadas, do momento. Evitando assim que as despesas financeiras não sucumbissem o lucro do empresário, e condene a empresa também; d) Definição de prioridades: com contas de saída (custos, despesas e dívidas) mapeadas, era o momento de reorganização do mapa, focando no *core business* da empresa. Descontinuar produtos, linhas e negócios menos rentáveis e priorizar o que mantém a empresa viva no curto prazo; e) Negociação de prazos: a situação exige que empresário e sua equipe entrem em contato com os fornecedores e levatem as melhores condições de pagamento, afinal é um momento em que todos estavam propensos a este movimento. Com estas informações se procederia o retorno à definição de prioridades selecionando com quais fornecedores manter, não perdendo de vista a necessidade de “sobrevivência” no curto prazo; f) Gestão do caixa: a gestão do caixa diário e o acompanhamento sobre a liquidez do negócio se tornaria a chave mestre do processo. No fim das contas não é suficiente fazer todos os movimentos citados, se o caixa não realizar o previsto. O caixa se torna a variável-chave da empresa em momentos de crise, e só ele pode sinalizar melhora e/ou piora da saúde financeira.

Na visão analítica de Martins (2020), o problema mais imediato que as empresas precisariam resolver era ter o caixa necessário para honrar todas as obrigações que iriam aparecer no percurso da pandemia, isto do ponto de vista de longo prazo. No entanto, se a empresa não honrasse as dívidas no passado recente, as proposições por ele elencadas continuariam válidas.

A primeira ação era centrar nas contas do Ativo Circulante e identificar as que mais rapidamente podiam ser transformadas em caixa. Tipicamente, além do Caixa em si, as empresas possuíam três contas de Ativo Circulante: Aplicações financeiras, Contas a receber e Estoque. Para Martins (2020), o ideal era começar transformando as aplicações financeiras da empresa em caixa. Naturalmente, era preciso avaliar qual a taxa de retorno sacrificada na venda dessas aplicações.

A segunda alternativa imediata era a antecipação do recebimento das contas a receber, junto aos seus clientes ou junto a agentes do sistema financeiro. Na ocasião, assim como a empresa, talvez os clientes também estivessem com problemas de liquidez e não teriam condições de antecipar pagamentos à empresa, e possivelmente também pediram a postergação dos seus pagamentos. A solução apresentada foi a empresa ter acesso aos *players* do sistema financeiro, como bancos ou empresas de *factoring*.

A terceira alternativa era a venda dos estoques, e chama atenção das possíveis perdas de margem na transação desses estoques. Mas, dado o cenário emergencial na ocasião, o acesso à liquidez era mais importante que manter margens, de tal sorte que se podia vender os estoques a valores relativamente mais baixos que os usuais.

Sob o olhar do passivo circulante, tipicamente, as empresas possuem três contas principais: contas a pagar, referente aos fornecedores, Empréstimos e financiamentos de curto prazo, e passivos relacionados à produção (salários e outros). Negociar prazos mais extensos de pagamentos aos fornecedores deveria ser a primeira opção. Mas possivelmente o fornecedor estaria em situação semelhante. Logo, a recomendação era manter a previsão de pagamento ao fornecedor de modo a evitar problemas no futuro com o mesmo fornecedor.

A segunda alternativa era negociar o pagamento das dívidas, o qual facilitado desde o início da pandemia, haja vista de os grandes *players* do sistema financeiro, incluindo o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), já estivessem viabilizados mecanismos para postergação do pagamento de dívidas das pequena e média empresas. No tocante os passivos relacionados à produção, requeria uma avaliação atenta nas Medidas Provisórias emitidas pelo governo o qual regulamentavam questões associadas a teletrabalho, banco de horas e alterações temporárias nos contratos de trabalho.

Todas essas recentes discussões estão contempladas na Figura 1 e amplamente ilustrada conceitualmente no bojo dos artefatos bibliográficos gerados pelos ícones acadêmicos Gitman (2010) e o Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2022).

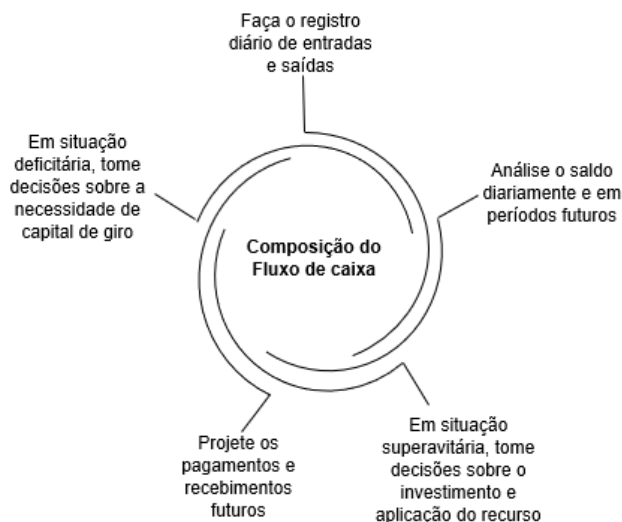


Figura 1 – A dinâmica do fluxo de dinheiro no Caixa

Fonte: Adaptado de Gitman (2010) e Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2022)

O que mudou na gestão financeira das pequenas e médias empresas com a pandemia da COVID-19? Carbonell (2021), focaliza o pequeno e médio empreendedor no controle de suas finanças como uma tarefa não tão simples. “[...] Qualquer descuido pode comprometer toda a operação e, pior, até custar a sobrevivência a longo prazo. Imagine, então, gerenciar essa área em meio à maior crise sanitária da história [...]”.

A pandemia de covid-19 trouxe impactos profundos no cenário econômico: o consumo caiu, novos canais passaram a fazer parte do dia a dia e “muitos conceitos mudaram”. Não obstante, a essência preconizada pelo Gitman (2010), Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2022) e chancelada por Assaf Neto e Lima (2011), os substratos teóricos permanecem. Mesmo com todo o impacto observado supra sublinhado, os pressupostos teóricos financeiros mantêm intactos quanto as suas explicações do que acontece no mundo financeiro corporativo.



## **5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo busca identificar quais as estratégias financeiras utilizadas pelos gestores das empresas cearenses no combate à crise econômica e sanitária acarretada pelo Covid-19. De maneira específica, busca-se conhecer o perfil das empresas cearenses, bem como de seus gestores financeiros; identificar como era realizada a gestão financeira antes da pandemia do Covid-19; analisar o que mudou na gestão financeira durante a pandemia e identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores financeiros durante este período para estruturar sua saúde financeira.

Para tanto, esta pesquisa, no que tange ao tipo de abordagem utilizado na metodologia, pode ser apontada como de natureza quantitativa. Barros e Lehfeld (2007) definem a abordagem quantitativa como um método no qual há a utilização da quantificação tanto na coleta, quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, como os percentuais e a média, por exemplo. Segundo os autores, este método tem como objetivo garantir resultados e evitar possíveis distorções na análise e interpretação dos dados coletados.

A pesquisa em questão, no que diz respeito a seus objetivos, é de natureza exploratória. De acordo com Vergara (1998), a pesquisa exploratória é utilizada em áreas cujo conhecimento é limitado. Sendo assim, apesar da gestão financeira ser um tema comumente abordado, ainda não há muitas pesquisas que relacionem a gestão financeira das empresas cearenses com a pandemia do covid-19.

No que tange aos procedimentos técnicos, a pesquisa se classifica como um estudo de caso, visto que sua finalidade é realizar um estudo em profundidade para identificar as estratégias financeiras utilizadas pelas empresas cearenses de pequeno e médio porte durante a pandemia do covid-19, conforme informado anteriormente.

Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi o questionário contendo 26 perguntas de múltipla escolha, agrupadas em seções.

A amostra é de cunho intencional, pois o critério utilizado pelo autor foi utilizar apenas empresas de pequeno e médio porte do Estado do Ceará e foi definida por acessibilidade, ou seja, o *link* do questionário foi enviado para todas as empresas que o pesquisador tinha acesso fácil. Importante ressaltar que o formulário esteve disponível no período correspondente entre os dias 05 de junho a 20 de agosto de 2022.

O questionário foi elaborado utilizando a plataforma Google Formulários, cujo *link* de acesso ao questionário foi enviado para os gestores financeiros da população definida. O questionário foi compartilhado entre 105 empresas, porém, foram recebidas apenas 29 respostas válidas.

O procedimento analítico recebeu tratamento dentro da plataforma *Microsoft Excel*, onde foram transformados em quadros e números percentuais para melhor visualização.

O método de triangulação de dados foi adotado para fins de validação dos dados conforme orientação de Minayo *et al.* (2005). Se retornou as fontes para fins de checagem de dados registrados e obter dados adicionais. Isso ocorreu entre outubro e primeira quinzena de dezembro de 2022.

## **6. ANÁLISE DE RESULTADOS**

A presente seção exhibe os resultados capturados em campo, tecendo uma breve contextualização do ambiente da investigação para na sequência traçar os enfoques analíticos decorrentes dos registros nos questionários *on-line*.

### **6.1 Contextualização do campo empírico**

O Estado do Ceará possui a terceira economia mais forte da região Nordeste, cujo PIB (Produto Interno Bruto) assume o percentual de 14,5, ficando atrás, na região Nordeste, somente dos Estados da Bahia (31,5%) e Pernambuco (17,9%), segundo pesquisas do IPECE (Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará). Se tratando do território brasileiro, o

PIB cearense corresponde a 1,9% do total, e PIB *per capita* na faixa de R\$ 6,149. É importante ressaltar que o cálculo do PIB é realizado tomando como base os resultados de três setores, agropecuária, indústria e serviços.

A economia do estado está sustentada principalmente nas atividades ligadas a serviços (76,1%), indústria (19,2%) e agropecuária (4,7%), conseguindo manter um ritmo de crescimento em razão do investimento público em áreas estratégicas que visam desenvolver o Estado, apesar de que em relação aos grandes centros do País, como São Paulo e Rio de Janeiro, apresenta um distanciamento econômico.

Segundo dados divulgados pela Junta Comercial do Estado do Ceará o número de empresas registradas no Estado do Ceará no período de janeiro a novembro de 2020 foi de 82.079 empresas, resultando em um saldo, considerando aberturas e fechamentos, de 56.901 empreendimentos, correspondendo um acréscimo de 18,0% em relação ao número de empreendimentos identificados no saldo de 2019. Os MEI (Microempreendedor Individual) correspondem a 69.426 registros durante o ano de 2020, implicando o MEI como o tipo jurídico mais aberto no Estado do Ceará. O setor de serviços se destaca diante dos demais setores, totalizando 6.638 registros. Em relação aos municípios, as cidades que mais abriram empresas foram Fortaleza, com 40.677 registros, seguida de Caucaia e Juazeiro do Norte, com 3.569 e 2.700 novos negócios, respectivamente (JUCEC, 2020).

## **6.2 Revelações dos dados de campo**

Inicialmente buscou-se saber informações acerca do perfil das 29 empresas e de seu(s) gestor(es) financeiro(s). Dentre esta amostra, 27,59% das empresas atuam no ramo de Comércio, 3,45% atuam no ramo de Construção Civil, 10,34% no setor de Educação, 3,45% no setor de Hotelaria, 10,34% no setor da Saúde e 44,83% no setor de Serviços.

No que tange ao tempo de atuação destas empresas no mercado, 59%, afirmaram estar atuando no mercado entre 2 e 5 anos, 14% estavam atuando entre 5 e 10 anos e 27% atuando há mais de 10 anos.

Com relação ao perfil do gestor financeiro, verificou-se que 10% das empresas terceirizavam a realização da gestão financeira de seu negócio, sendo esta função realizada por um escritório de contabilidade. 14% das empresas delegavam a gestão financeira para um funcionário de média hierarquia, como um auxiliar administrativo, por exemplo. 14% das empresas delegavam a gestão financeira para a responsabilidade de um funcionário de alta hierarquia, como um gerente. Por fim, em 62% das empresas constatou-se que o responsável pela realização da gestão financeira são os próprios donos.

Em relação ao tempo de exercício da função de gestor financeiro, do total de 29 empresas, 7% exercem a função a menos de 1 ano, 55% entre 1 e 5 anos, 14% entre 5 e 10 anos e 24% exercem a função a mais de 10 anos.

Os números demonstram um alto grau de *turnover* na área financeira das empresas submetidas no estudo. Cerca de 62% dos executivos financeiros estão na faixa temporal entre 0 e 5 anos.

Quanto ao gênero dos responsáveis das finanças nas organizações compostas da amostra, 28% se identificaram do gênero feminino, 69% do gênero masculino e 3% preferiram não informar. É clara a baixa participação do público feminino no contexto das atividades financeiras das organizações.

Quanto ao grau de instrução do gestor financeiro, 3% afirmam possuir apenas o ensino fundamental completo, 25% possuem ensino médio completo, 59% possuem ensino superior completo e 13% são pós-graduados. Do grupo que possui ensino superior completo e pós-graduação, 57% possuem formação em áreas que abordam a gestão financeira como Administração, Economia, Ciências Contábeis e 43% possuem formações em outras áreas.

Sendo assim, apurou-se que 7% empresas afirmaram que seu faturamento estava diminuindo, 69% pontuaram que o faturamento estava estabilizado e 24% afirmaram que o faturamento estava em crescimento.

Com relação a capacidade das empresas de cumprir com suas obrigações, 3% das empresas registraram que não eram capazes de pagar suas contas em dia e 97% afirmaram conseguir cumprir com suas obrigações sem atrasar o vencimento.

Com respeito aos principais gastos das empresas na pré-pandemia, ficou evidenciado um baixo dispêndio com despesas financeiras. Por outro lado, 17,69% da amostra apontaram a folha de pagamento e 16,92%, os encargos tributários como duas variáveis que mais pressionavam o caixa da empresa. Também se perfilou expressivo os gastos com os fornecedores, perfazendo 16,62% sob o olhar no conjunto.

As principais ferramentas utilizadas pelas empresas na pré-pandemia foram o controle de contas a pagar e a receber (27,45%) e o controle do fluxo de caixa (14,71%). Este resultado está estritamente alinhado com o resultado que se obteve a respeito da capacidade das empresas de pagar suas contas em dia. Através da alta utilização dos controles de fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, é possível entender o motivo pelo qual as empresas afirmaram conseguir cumprir com todas as suas obrigações em dia durante o período pré-pandêmico. Estas duas ferramentas são de grande importância para a gestão da liquidez da empresa. O controle de contas a pagar e a receber, além de organizar a gestão financeira, dá subsídios ao gestor financeiro na tomada de decisões a curto e longo prazo. Decisões estas que pode tratar-se da aquisição de um ativo, melhoria da infraestrutura da empresa, aumento ou não do quadro de funcionários, ou até mesmo da necessidade de captar recursos externos para garantir a continuidade das operações.

Vale ressaltar que é através da utilização do fluxo de caixa que a empresa assegura uma vida financeira organizada, e a sua não utilização implica no comprometimento de sua liquidez (Sebrae, 2017). Por liquidez entende-se como a facilidade de uma empresa em transformar seus ativos em caixa. Sendo assim, uma empresa que apresenta altos índices de liquidez, possui uma garantia maior de que suas obrigações de curto prazo serão cumpridas, além disso, está mais “protegida” financeiramente, em situações que não foram previstas, como a crise econômica causada pela pandemia, por exemplo (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN; LAMB, 2022).

Entretanto, vale ressaltar que a baixa utilização do balancete (0,98% da amostra) pode ser considerado um ponto a ser observado com atenção. O balancete é uma ferramenta essencial para os gestores acompanharem os possíveis descompassos dos saldos das contas.

Com relação ao impacto causado pela pandemia na saúde financeira das empresas, os dados apontam que a maioria das empresas registraram crescimento em seu faturamento (69%). De acordo com os gestores, o crescimento informado no questionário representa o processo de recuperação das empresas frente ao impacto econômico sofrido durante o ápice da pandemia, período correspondido entre 2020 e 2021, onde, devido ao altíssimo número de casos confirmados da doença, bem como o aumento gradativo de mortes causadas, o governo adotou medidas de contenção da contaminação como o isolamento social, restrição de circulação da população para citar as principais. 17% apontam um crescimento estável e 14% com forte tendência de declínio.

No que diz respeito a alteração na capacidade de pagamento das empresas dados os impactos ocasionados pela pandemia, 17% das afirmaram não conseguir pagar suas contas em dia, em contrapartida 83% das empresas afirmaram conseguir cumprir com suas obrigações. Fazendo um comparativo entre a capacidade de pagamento antes e durante a pandemia, durante a pandemia o percentual de empresas que não pagaram suas contas em dia aumentou de 3% para 17%.

Com relação aos gastos, 31% das empresas afirmaram que não houve aumento e 69% constataram aumento. Os mais expressivos durante a pandemia foram inerentes à impostos, funcionários, dívidas e fornecedores. De acordo com os entrevistados, o aumento de gastos com funcionários justifica-se pela necessidade de redução da equipe de trabalho em face da queda do faturamento durante o “ápice” da pandemia, os gastos com empréstimos e dívidas aumentou diante de necessidade de buscar recursos de terceiros para garantir a liquidez das empresas, gastos com fornecedores aumentaram devido à crise de abastecimento de insumos causada pela pandemia que acarretou aumento no preço das matéria-prima e produto final. Por fim, impostos aumentaram devido à necessidade do governo em compensar os impactos causados na economia durante a pandemia. Entretanto, é curioso observar o aumento de gastos como aluguel, energia elétrica, internet e conta de água, pois no início da pandemia, quando houve a decretação do *lockdown*, nesse período, somente as empresas cuja atividade foi classificada como essencial estavam funcionando, e uma parte das que não eram classificadas desta forma mantiveram suas atividades em funcionamento a partir do *home office*.

Devido ao aumento dos gastos, a pesquisa buscou entender quais medidas foram tomadas pelas empresas para contornar o aumento destes gastos. Dentre as principais medidas adotadas sobressaíram a captação de empréstimos (27%) e a renegociação de dívidas com credores (19%). A captação de empréstimos, segundo os gestores, se deu visando garantir a manutenção das operações das empresas, pois durante o “pico” da pandemia, não havia caixa o suficiente para cobrir os custos operacionais. A renegociação de dívidas foi utilizada pelo mesmo problema, caixa insuficiente. Sendo assim, as empresas buscaram melhores prazos e condições de pagamentos junto aos seus credores, visando dar um “fôlego” em suas obrigações de curto e médio prazo. Redução da equipe, diminuição da carga horária de funcionários e concessão de férias foram frisados igualmente por 8% da amostra. O percentual de 4% destacou as seguintes medidas: adequação orçamentária, aumento de preço, redução de pró-labore, busca por novos fornecedores e nova estratégia de vendas.

Sabendo da difícil situação em que o mercado se encontrava durante a pandemia, o governo lançou algumas medidas emergenciais para amenizar os impactos da crise financeira, como a suspensão temporária dos contratos de trabalho, adiamento de pagamento de impostos federais, férias coletivas dentre outros. Sendo assim, foi perguntado se as empresas entrevistadas aderiram algumas destas medidas. 28% das empresas não utilizaram e 72% das empresas utilizaram as medidas.

Procedendo uma apreciação dos dados recolhidos, a redução da jornada de trabalho e o adiamento do pagamento de impostos federais do Simples Nacional foram as medidas emergenciais mais utilizadas. Ambas medidas estão totalmente alinhadas com a informação passada pelos gestores sobre quais gastos aumentaram durante a pandemia, onde os gastos com funcionários e gastos com impostos foram os mais citados.

É pertinente afirmar, levando em consideração os resultados apresentados até aqui, que a pandemia implicou em impactos para a economia cearense. Sendo assim, foi interessante sublinhar quais foram os principais desafios que as empresas enfrentaram durante o período pandêmico.

Os principais desafios foram a adequação às medidas de prevenção da disseminação do novo coronavírus (17%), administrar a queda do faturamento (17%) e adaptar o negócio para oferecer atendimento não presencial (16%).

Perguntado sobre se as empresas buscaram recursos de terceiros para garantir a manutenção das operações durante a pandemia, 55% dos gestores afirmaram que não houve essa necessidade e 45% dos gestores afirmaram que captação de recursos de terceiros foi necessária.

Para identificar possíveis mudanças na gestão financeira antes da eclosão da crise sanitária, o Quadro 2 identifica comparativamente quais foram as ferramentas de gestão financeira mais utilizadas durante a pandemia, mediante os significativos desafios enfrentados no período da investigação.

Quadro 2 - Ferramentas Antes x Durante a Pandemia

<b>Ferramentas de Gestão Financeira</b>	<b>Pré-Pandemia</b>	<b>Pandemia</b>
Indicadores financeiros	6,86%	7,69%
DRE	7,84%	5,77%
Conciliação bancária	10,78%	8,65%
Sistema de cobrança bancária	8,82%	9,62%
Controle de recebíveis e pagamentos	27,45%	26,92%
Controle do fluxo de caixa	14,71%	15,38%
Controle de inadimplência	8,82%	11,54%
Controle de estoque	13,73	13,46
Balancete	0,98	0,96

Fonte: Pesquisa de campo

Diante da leitura do teor do Quadro 2, é pertinente afirmar que o controle de contas a pagar e a receber e o controle do fluxo de caixa continuam sendo as ferramentas mais utilizadas pelas empresas. Entretanto, vale ressaltar o aumento do uso do controle de inadimplência, ferramenta esta de significativa relevância visto que um dos desafios informados pelos gestores financeiros foi a diminuição do faturamento, diminuição esta que pode ser justificada pelo aumento da inadimplência.

Ainda para identificar possíveis mudanças na gestão financeira durante a pandemia, foi questionado se o gestor financeiro buscou treinamentos e consultorias na área financeira durante a pandemia. 62,10% dos gestores afirmaram que não buscaram treinamentos. Em contrapartida, 37,9% identificaram a necessidade de aprimorar seus conhecimentos/técnicas através de treinamentos.

Outra indagação da pesquisa foi a respeito de algum benefício que porventura a pandemia poderia ter trazido para as empresas. Os achados apontam que 55,20% dos gestores afirmaram que não identificaram nenhum benefício e 44,8% dos gestores afirmaram que conseguiram tirar algo de positivo. O principal benefício apontado pelos gestores financeiros foi a expansão do número de canais de atendimento ao cliente. O resultado apontado chama atenção, pois quando perguntados a respeito dos principais desafios enfrentados durante a pandemia, os gestores citaram a adaptação do negócio para oferecer atendimento não presencial. Sendo assim, é pertinente afirmar que essa situação, tida como uma dificuldade a priori, transformou-se em uma melhoria organizacional, pois como o atendimento presencial não era possível momentaneamente, as empresas tiveram que, para não interromper totalmente suas atividades, melhorar seus canais de atendimento, sejam em redes sociais, seja por telefone, sites dentre outros.

As empresas que conseguiram adaptar seu negócio diante do isolamento social obtiveram uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes, implicando no aumento do faturamento, tido como o segundo benefício mais apontado pelos gestores. Importante ressaltar que o fato de o aumento do faturamento ter sido o segundo benefício mais citado, além da questão do êxito em adaptar o negócio, deve-se ao fato de que entre as empresas entrevistadas, algumas são do ramo da saúde, ramo este que naturalmente, devido à alta demanda de prestação de serviços, não teve tantos impactos em seu faturamento em relação aos demais setores.

Com relação à perspectiva dos gestores no que diz respeito a recuperação do setor em que atuam, os resultados foram bem parecidos. 34,5% dos gestores não sabem informar quando o seu setor de atuação irá se recuperar, 34,5% acreditaram na recuperação até o fim de 2022 e 31% acreditaram que seu setor só iria se recuperar após o fim de 2022.

Por fim, foi perguntado aos gestores quais medidas eles julgariam necessárias para compensar os efeitos da pandemia em seu negócio. Sendo assim, 48% assinalaram que a principal medida seria a redução de taxas e impostos, 28% citaram a redução nas tarifas de água e luz e 32% citaram a liberação de empréstimos sem juros. A redução de taxas e impostos como a medida mais citada está alinhada com a citação de que os impostos foram os gastos que mais aumentaram durante a pandemia segundo os gestores entrevistados.

Ainda que os dados apresentem indícios às vezes um tanto contraditórios ao debruçar sobre os mesmos, tornam perceptíveis as estratégias delineadas e que terão continuidade caracterizando assim a Era da Resiliência como preconizada por Spitzack *et al.* (s.d).

Quadro 3 – Estratégia financeira durante e pós pandemia

Estratégias financeiras	2019	2020-22	2023 ...
	Pré-Pandemia	Pandemia	Pós-Pandemia
Reforço nas parcerias com fornecedores		████████████████████	
Reequilíbrio dos fluxos financeiros na tesouraria		████████████████	
Reforço tecnológico nas plataformas digitais		████████████████████	
Realinhamento de recursos na capacitação dos colaboradores		████████████████████	
Formação de uma equipe de <i>delivers</i>		████████████████	
Retomada do desenho do planejamento tributário	████████████████████	████████████████████	
Esboço modelar de uma gestão de risco		████████████████████	
Arquitetura estrutural preliminar do sistema de governança		████████████████████	
Revisão da estrutura de benefícios sociais e bem-estar		████████████████	████████████████

Fonte: Pesquisa de campo

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fim desta pesquisa, é importante lembrar que ela teve como propósito identificar as estratégias financeiras utilizadas pelos gestores das empresas cearenses no combate à crise econômica e sanitária acarretada pelo Covid-19. Os dados levantados e analisados permitiram responder ao problema proposto, bem como cumprir com os objetivos elencados.

As empresas entrevistadas eram de diversos ramos, com maioria atuando no setor de Serviços, cujo tempo de atuação no mercado está entre 2 e 5 anos, sendo sua gestão financeira realizada, em maioria, pelos próprios donos. Os gestores financeiros, em sua maioria, eram do sexo masculino e não eram tão experientes no exercício da função, pois atuam na função apenas entre 1 e 5 anos.

Mesmo diante da situação de estresse e desafiadora causada pela pandemia, não houve mudanças significativas a respeito das ferramentas de gestão financeira utilizadas pelos gestores. Destaque, assim como antes da pandemia, para o uso do controle do fluxo de caixa e controle de contas a pagar e a receber.

Ao arrematar os dados recolhidos do campo, os mesmos se comportam como se divergissem. No entanto eles espelham uma forte resiliência. Vale destacar a expansão do número de canais de atendimento aos clientes, aumento da carteira de produtos e serviços, crescimento da base de cliente e por fim, a quebra da resistência do declínio do faturamento.

Sendo assim, diante dos resultados obtidos e pontuados nesta pesquisa, é pertinente afirmar que as principais estratégias adotadas pelas empresas cearenses durante a pandemia do COVID-19 foram foco nas previsões de vulnerabilidade, comercialização de produtos e serviços por meio de plataformas digitais, fortalecimento das parcerias com os fornecedores diversificando as cadeias de suprimento e deixando-as mais curtas

### 7.1 Limitação do estudo

A principal dificuldade enfrentada foi fazer com que as empresas respondessem ao questionário. Sabemos que a taxa de resposta é baixíssima, pois talvez as empresas não

entendam a importância de trabalhos como esse e não se disponibilizam em responder ao questionário. Foi obtido um número considerável de respostas, porém baixo em relação a perspectiva de todas as empresas que atuam no estado do Ceará.

## 7.2 Estudos futuros

Sendo assim, a sugestão para trabalhos futuros é conseguir uma amostragem maior de empresas, para que os resultados obtidos possam contemplar uma perspectiva a nível estadual. Outra sugestão seria fazer uma análise mais aprofundada a respeito do faturamento das empresas durante o ápice da pandemia, período este onde foi implementado o *lockdown*, entre outras medidas.

Os dados obtidos nesta pesquisa poderão servir como *insights* para uma reavaliação de ações gerenciais e/ou como eixos para rever prioridades operacionais.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, P. V. dos S. *Cenários 2020-21: as realidades que a pandemia pode criar*. Fundação Don Cabral. s.d.
- ASSAF NETO, A. e LIMA, F. G. *Curso de administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARALON, P. *et al.* P. Financial strategy for the recovery of Covid-19. *Veterinary Focus-Special Practice Management*. 2020.
- BARROS, A. J. S. LEHFELD, N. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRITO, I. de A. L. e *et al.* Os efeitos da Covid-19 nas micro e pequenas empresas no Brasil: uma análise nas informações de constituições e extinções de 2015 a 2020. *USP International Conference in Accounting*, 21, São Paulo, 28-30 de julho de 2021.
- CARBONELL, H. O que mudou na gestão financeira das PMEs com a pandemia da covid-19? *Espaço do Empreendedor*. 2021.
- DAGOSTINI CONSULTORIA E AUDITORIA. O impacto da Covid-19 nas empresas em 2020, 2020. Disponível em: < <http://dagostiniauditoria.com/o-impacto-da-covid-19-nas-empresas/> > Acesso em: 23 dez. 2021.
- DELOITTE. A nova função financeira. *Relatório*. Deloitte Touch Tohmatsu. [S.I] 2013.
- ELIAS, A. D. e SILVA, R. S. *Os Impactos da Pandemia do Covid-19 em Micro e Pequenas Empresas de Imperatriz – MA*. Imperatriz: Revista de Psicologia, 2022.
- FIOCRUZ. *Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia*. 2020. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>> Acesso em: 22 jun. 2022.
- GITMAN, L. J. *Princípios da Administração Financeira*. 12 ed. Pearson Prentice Hall, 2010.
- GREGO, B. N. e PACHECO, B. C. S. O impacto da Covid-19 junto às micro e pequenas empresas: um estudo de caso. *Brazilian Journal of Development*. v. 8, n. 1, Curitiba, jan./2022.
- IPECE. INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO ESTADO DO CEARÁ. Conjuntura da economia cearense no primeiro trimestre de 2021, 2021.
- JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO CEARÁ. Ceará registra mais de 82 mil empresas e tem saldo de crescimento de 18%, 2020. Disponível em: < <https://www.ceara.gov.br/2020/12/16/ceara-registra-mais-de-82-mil-empresas-e-tem-saldo-de-crescimento-de-18/> > Acesso em: 20 dez. 2020.
- LIMA, O. *et al.* Impacto da pandemia na economia brasileira. *Revista Gestão em Foco*, 2022.

- LOMBA, T. *Pandemia de Covid-19: um estudo de caso sobre os impactos da crise financeira agravada pela doença sobre as micro e pequenas empresas no Brasil*. Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2022. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/234665>> Acesso em: 27 dez. 2022.
- MARTINS, H. C. Pandemia: três problemas a lidar na gestão financeira das empresas. *Jornal Contábil*. 2020. Disponível em: < <https://www.jornalcontabil.com.br/pandemia-tres-problemas-a-lidar-na-gestao-financeira-das-empresas/>> Acesso em 15 jul. 2021.
- MINAYO, M. C. de S. *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.
- NASSIF, V. M. J.; CORREA, V. S. e ROSSETO, D. E. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do Covid-19. *REGPEPE*. Editorial. v. 9, n.2, jan./abr. 2020.
- NOCETE, B. As 3 melhores estratégias financeiras para minha empresa, 2020. Disponível em: <<https://eescjr.com.br/blog/as-3-melhores-estrategias-financeiras-para-a-minha-empresa/>> Acesso em: 30 mar. 2020.
- PROTA, D. Gestão financeira em tempos de crise. *Opinião*. Paiva Piovesan Softwares. 2021. Disponível em: < <https://www.paivapiovesan.com/post/gestao-financeira-em-tempos-de-crise>> Acesso em 09 jun.2022.
- ROSS, S. A. *et al. Fundamentos de administração financeira*. 13 ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.
- SALOMÉ, F. F. S. *et al.* O impacto da pandemia do Covid-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio/MG. *Research Society and Development*. v. 10, n.6, 2021.
- SANAR SAÚDE. Coronavírus (COVID-19): origem, sinais, sintomas, achados, tratamento e mais, 2020. Disponível em: < <https://www.sanarmed.com/coronavirus-origem-sinais-sintomas-achados-tratamentos> > Acesso em: 20 jun. 2021.
- SALES, I. K. B.e MACÊDO, M. E. C. O Impacto da Pandemia da COVID-19 no cenário das micro e pequenas empresas *Rev. Multidisciplinar de Psicologia*. V.15, N. 57, p. 215-229, Outubro/2021
- SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Cenários e tendências setoriais, 2020a.
- \_\_\_\_\_.SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios, 2020b.
- \_\_\_\_\_.SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Pequenos negócios em segmentos mais vulneráveis à crise do coronavírus, 2020c.
- \_\_\_\_\_.SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Covid-19 e Pequenos Negócios, 2021.
- SPITZECK, H. *et al.* A era da resiliência: a pandemia como laboratório corporativo. Waycarbon/FDC, s.d.
- SUGIMOTO, A. Impactos da pandemia da Covid-19 nas micros e pequenas empresas no Brasil. 2022. *Trabalho de Conclusão de Curso* (Graduação em Ciências Econômicas) - Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.
- VALUUP. 6 alertas de gestão financeira na pandemia Covid-19. *Análise*. 2020. Disponível em: <https://www.valuup.com.br/6-alertas-de-gestao-financeira-na-pandemia-covid-19/> Acesso em 18 set. 2021.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.



WORLD HEALTH ORGANIZATION. *World Health Statistics 2022*, 2022. Disponível em:  
< <https://www.who.int/data/gho/publications/world-health-statistics>> Acesso em: 24 dez.  
2022.