

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**  
**ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO – EDNC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Análise dos impactos da pandemia da covid-19 na gestão financeira de uma  
pequena empresa varejista: estudo de caso**  
**Analysis of the impacts of the covid-19 pandemic on the financial management of  
a retail company: case study**

**Linha de pesquisa: GESTÃO FINANCEIRA**

Camila Pires Ribeiro  
Profa. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima  
Profa. Dra. Silvana de Brito Arrais Dias  
Profa. Me. Lucia Aparecida de Moraes Abrantes

**RESUMO**

Entende-se que a gestão financeira é o ofício do planejamento, da organização e da preservação de riscos ou de situações indesejáveis no futuro. Tendo isto em vista, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os impactos da pandemia da COVID-19 na Gestão Financeira de uma pequena empresa do Setor Varejista Goiano, através de uma metodologia qualitativa e exploratória descritiva, com recursos bibliográficos e entrevista em uma empresa do setor calçadista. Como resultado, foi possível demonstrar a importância da gestão financeira para as pequenas empresas, principalmente em tempos de crise, como a recente pandemia da covid-19. Sendo assim, observa-se que apesar dos diversos impactos negativos decorrentes da pandemia, como o fechamento das lojas, a queda do faturamento e o aumento da inadimplência, a empresa conseguiu superar a crise e crescer neste período, através do corte de custos com a redução das jornadas de trabalho; da implementação de um sistema de gestão que integrou os estoques e de um sistema de automação de marketing para fidelização dos clientes; e da recuperação de crédito dos clientes para redução da inadimplência.

**PALAVRAS CHAVES**

Administração Financeira, pequenas empresas, Pandemia, Pós-COVID-19

**ABSTRACT**

It is understood that financial management is the task of planning, organizing, and preserving risks or undesirable situations in the future. With this in mind, the general objective of this research is to analyze the impacts of the COVID-19 pandemic on the Financial Management of a small company in the Goiano Retail Sector, through a qualitative and descriptive exploratory methodology, with bibliographic resources and an interview in a company from the footwear sector. As a result, it was possible to demonstrate the importance of financial management for small businesses, especially in times of crisis, such as the recent covid-19 pandemic. Thus, it is observed that despite the various negative impacts resulting from the pandemic, such as the closing of stores, the drop in sales and the increase in defaults, the company managed to overcome the crisis and grow in this period, by cutting costs with the reduction of working hours; the implementation of a management system that integrated stocks and a marketing automation system for customer loyalty; and the recovery of credit from customers to reduce delinquency.

**KEYWORDS**

Financial management, Small business, Pandemic, Post-COVID-19

## **INTRODUÇÃO**

As pequenas empresas têm passado pelo grande desafio de se manterem no mercado devido a pandemia da Covid-19, um vírus que surgiu na China e se espalhou pelo mundo todo sendo transmitido facilmente entre as pessoas. Os estudos indicam que de “abril a julho de 2020, as restrições de circulação de pessoas e de isolamento social impostas pelos municípios e estados, com o intuito de conter o avanço do vírus, provocam impactos diretos no emprego e renda da população.” (SILVA E SILVA, 2020, p.3).

Esse impacto pode ser evidenciado através de uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2020), sobre a situação financeira das micro e pequenas empresas na visão dos empresários, apontando que: 24,4% das empresas estão em situação financeira ruim, 49,0% estão em situação razoável e 26,6% estão em situação financeira boa. O estudo ainda mostra que mesmo antes da pandemia as empresas não estavam com uma situação financeira boa.

Apesar da crise, as micro e pequenas empresas tem tido um papel cada vez mais relevante na economia brasileira. Representando atualmente 30% do valor adicionado ao PIB brasileiro e mais da metade dos empregos formais do país (SEBRAE, 2020).

Esta relevância se traduz pela grande capacidade de adaptação a mudança que faz com que os pequenos negócios respondam mais rápido a estímulos do mercado e a incorporação de novas tecnologias (ANTONIK, 2016).

Para que as pequenas empresas continuem no mercado, principalmente em tempos de crise, a gestão financeira é uma ferramenta imprescindível, pois auxilia o gestor na tomada de decisões através da análise das atividades financeiras da organização, proporcionando um crescimento sustentável com os menores custos e a maior rentabilidade possível. (ALMEIDA E BELIZÁRIO, 2020)

A problematização que orienta a presente pesquisa está alicerçada nas seguintes questões relacionadas a pequena empresa: como está estruturada as atividades de gestão financeira? Como a COVID-19 afetou a gestão financeira da empresa durante a pandemia? Como a empresa administrou a gestão financeira em meio à crise da Covid-19? Quais ações foram criadas para superação da crise na área financeira?

A pesquisa se justifica pela relevância das atividades do comércio varejista no mercado e pela atualidade da crise enfrentada pela Covid-19. O estudo irá trazer informações relevantes e atuais sobre a gestão financeira nas micro e pequenas empresas e sobre o cenário de crise vivido pela Pandemia da Covid-19. Oferecendo resultados que poderão ser usados como base para pesquisas futuras sobre a necessidade de incentivar o uso da gestão financeira nas empresas.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os impactos da pandemia da COVID-19 na Gestão Financeira de uma pequena empresa, abordando o setor varejista goiano. Como objetivos específicos propõe-se analisar as atividades de gestão financeira, identificar as principais dificuldades financeiras durante a pandemia da Covid-19; e analisar os impactos da pandemia da COVID-19 na gestão financeira da empresa identificando suas ações para superação da crise.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Administração Financeira**

Administrar os recursos financeiros tem sido cada vez mais importante para as empresas visto que, em uma economia global e dinâmica, é preciso estar preparado para as crises e oportunidades que surgem no mercado. Desta forma, é necessário adotar um bom planejamento e controle financeiro. Importante afirmar que a “administração financeira é o ofício do

planejamento, da organização e da preservação de riscos ou de situações indesejáveis no futuro”. (ANTONIK, 2016, p. 13). O responsável por administrar os recursos financeiros da empresa é o administrador financeiro, que possui as seguintes funções, segundo o autor acima referenciado, “Análise, execução e planejamento financeiro; Administração da estrutura de ativos da empresa; e Administração da estrutura financeira da empresa” (ANTONIK, 2016, p. 6),

Ter uma boa administração financeira é muito importante para manter a saúde financeira e sobrevivência das empresas. Por isso é necessário abordar alguns aspectos importantes da gestão financeira.

## **Planejamento financeiro**

O Planejamento é uma importante ferramenta administrativa que permite criar planos para alcançar um objetivo final. Através dele, é possível ter uma visão ampla do negócio, e direcionar os esforços para sua meta.

A definição de planos financeiros e orçamentos fornece caminhos a serem seguidos pela empresa e seus mecanismos de controle do desempenho. Essas diretrizes devem incluir a identificação das metas financeiras, uma análise das diferenças entre essas metas e a situação financeira corrente da empresa e um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja seus propósitos” (MASIERO, 2012, p. 348).

O processo de planejamento financeiro começa com o desenvolvimento dos planos financeiros de longo prazo (ou estratégicos) que conduzem a elaboração dos planos e orçamentos de curto prazo (ou operacionais). Os planos financeiros de longo prazo especificam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas de dois a dez anos. Já os planos financeiros operacionais determinam os arranjos financeiros de curto prazo e o impacto esperado desses arranjos, quase sempre no período de um a dois anos. (GITMAN,2006)

O planejamento financeiro é muito importante para as empresas, visto que ajudam a estabelecer uma previsão do futuro, auxiliando na tomada de decisões dos administradores. Sendo estes os responsáveis por planejar, controlar e organizar as finanças da empresa.

## **Administração de caixa**

A administração de caixa é fundamental para as organizações, visto que a falta de informações no processo de gestão é um dos principais problemas para os administradores financeiros. O caixa é composto por recursos líquidos, ou seja, podem ser resgatados facilmente a qualquer momento e depositados em bancos ou em títulos negociáveis. Sua finalidade é manter o ciclo operacional da empresa. (ANTONIK, 2016)

O controle do caixa é feito por uma ferramenta que acompanha o movimento financeiro da empresa, representada pelo fluxo de caixa, que consiste em um relatório gerencial. Este por sua vez, informa toda a movimentação de dinheiro, sempre considerando um período determinado. (SILVA E NEIVA,2010)

O principal objetivo na administração de caixa é “encontrar um nível ótimo de saldo que sustente as estratégias organizacionais e aumente o valor da empresa”. (SIMÃO, 2007, p. 25)

Para determinar uma quantidade mínima de recursos para as operações da empresa, é necessário utilizar modelos de projeção de necessidade mínima de caixa. Sendo os três mais utilizados, o modelo de Baumol, que estabelece as necessidades de caixa baseado nos custos de manutenção; o modelo de Miller-ORR, usado quando há incertezas quanto ao fluxo de caixa,

minimiza os custos de manutenção e o modelo de Caixa Mínimo Operacional, determinado pela divisão dos desembolsos totais anuais da empresa e pelo giro de caixa. (ANTONIK, 2016)

Administrar bem o caixa é muito importante para que a empresa tenha informações de sua movimentação financeira e possa planejar seu fluxo de caixa, mantendo sempre um valor mínimo em seu saldo.

### **Administração de estoque**

Os estoques são ativos importante para as operações da empresa, pois possibilitam a continuidade de suas atividades produtivas através da disponibilidade de matérias primas, produtos acabados e suprimentos variados. Segundo Antonik (2016, p. 68) gerenciar estoques significa “administrar as relações entre despesas, volume de produção, custo do dinheiro e demanda.”

Na etapa inicial do gerenciamento é feita a previsão de estoques, uma parte importante do controle que permite o planejamento de compras da empresa. Para isto há muitos métodos que calculam a demanda e indicam a necessidade de compra, sendo eles: Predição ou intuição, que segue a percepção do empresário através do conhecimento e experiência para mensurar as necessidades futuras; Projeção, em que as decisões são tomadas de acordo com previsões feitas por gráficos; e a Explicação, que argumenta e relaciona os históricos de vendas com variáveis previsíveis e conhecidas. (ANTONIK, 2016),

Após a realização da previsão de estoques é preciso utilizar técnicas para fazer sua gestão, as mais utilizadas são: o sistema ABC e o sistema de lote econômico.

O sistema ABC divide o estoque em três grupos, A, B e C. O grupo A que representa em geral 20% dos itens estocados, mas 80% do investimento em estoques. O grupo B que representa o segundo maior investimento em itens estocados. O grupo C representado por um número grande de itens, mas com pouco valor investido. Sendo o grau de monitoramento determinado pelo grupo à qual pertence o estoque. (GITMAN,2006)

O Sistema de lote econômico estabelece a quantidade ótima do pedido considerando vários custos associados aos estoques para conseguir determinar o pedido com menor custo para a empresa. Os custos do pedido caem quando o tamanho do pedido aumenta, já os custos de carregamento elevam-se quando os pedidos são maiores. O modelo analisa a composição entre os custos de pedido e de carregamento para determinar a quantidade a ser pedida que minimiza o custo total do estoque. (GITMAN,2006)

O estoque é um ativo muito importante para as empresas, pois possibilita suas operações, sendo necessário gerenciá-lo para que mantenha seu nível ótimo.

### **Administração de contas a receber e a pagar**

A Administração de contas a receber e a pagar compreende o estudo do crédito e da cobrança. Seu objetivo é “dispor de contas com a maior rapidez possível, sem perder vendas com a adoção de técnicas de cobrança muito agressivas” (GITMAN,2006, p.520)

O crédito está presente na maioria das empresas como uma forma de estimular as vendas. Sua concessão significa confiar que seu pagamento será realizado na data correta e ter como premissa que esta operação possui um risco e incorre em custos. (ANTONIK, 2016)

Para que se estabeleça procedimentos para a concessão de crédito e recebimento das vendas é necessário criar uma Política de Credito estabelecida pelos seguintes componentes: Condições de venda, que determinam a forma de pagamento, podendo ser a vista ou a prazo; Análise de crédito, que determina a probabilidade de pagamento do crédito por parte dos

clientes, sempre que este é concedido; Política de cobrança, que determina quais as formas de cobrança a empresa irá adotar após a concessão do crédito.(ROSS ET AL, 2013)

Para fazer a seleção do crédito e determinar quais clientes irão recebe-lo é usado uma técnica que analisa de forma mais profunda o crédito da empresa os “C’s” do crédito, representado pelos seguintes pontos: Caráter, é feita a análise do histórico de obrigações do cliente; Capacidade, é feita a análise das demonstrações financeiras da empresa para avaliar se há capacidade de pagamento do crédito solicitado pelo cliente; Capital, é feita uma comparação do volume de dívidas do cliente com seu capital próprio; Colateral, que é o volume de ativos que o cliente tem para usar como garantia do crédito; Condições, que representam as condições econômicas gerais, setoriais ou qualquer condição especial vinculada a uma transação específica. (GITMAN,2006)

Para se ter uma boa política de vendas é necessário considerar alguns fatores na gestão de contas a receber, tal como a estratégia utilizada e o risco. Quando a política de crédito da empresa é “frouxa” as vendas aumentam, mas o risco e os níveis de inadimplência se elevam. Por outro lado, quando a política de crédito é restritiva o efeito é o contrário, o risco é menor juntamente com as vendas que acabam sendo prejudicadas. Com isso, a empresa deve buscar o equilíbrio, aumentando as vendas de maneira que não eleve demasiadamente os riscos e a inadimplência. (ANTONIK,2016). Para ter sucesso nas vendas é preciso ter uma boa política de crédito que alavanque as vendas sem aumentar os riscos.

As contas a pagar correspondem às obrigações da empresa com terceiros, pelas compras de mercadoria ou prestação de serviços. O controle dos pagamentos da empresa possibilita a identificação das obrigações a pagar, a priorização dos pagamentos quando há dificuldade financeira, a verificação das obrigações, o controle dos prazos e informações para o fluxo de caixa e a conciliação com os saldos contábeis. (SEBRAE, 2019)

## **Contabilidade como instrumento de gestão**

A contabilidade é um importante instrumento de gestão. Seu conhecimento é imprescindível para a área financeira visto que demonstra as informações gerenciais da empresa. Segundo os estudos realizados a contabilidade pode ser caracterizada como

O instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Sendo muito antiga, sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o passar do tempo, o governo começou a utilizar-se dela para arrecadar impostos, tornando-a obrigatória para a maioria das empresas. (MARION, 2018, p.3)

Seus principais relatórios são: Demonstração de resultado do exercício, Balanço Patrimonial e Demonstração do fluxo de caixa. (ANTONIK, 2016)

## **Demonstração de resultado do exercício (DRE)**

A demonstração de resultado é um dos relatórios contábeis mais importantes da empresa, pois detalha todas as receitas e despesas durante um período. Segundo estudos de Iudícibus, Martins e Gelbcke (2009, p. 356), “A Demonstração do Resultado é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período”.

## **Balanço patrimonial**

O Balanço patrimonial demonstra todas as informações resultantes das transações da empresa em um determinado momento. “É o demonstrativo contábil utilizado para expor a situação do patrimônio no período de apuração, sendo uma das mais importantes demonstrações contábeis. (Azzolin,2012, p.62) Este é um instrumento que auxilia os gestores na análise da situação financeira da empresa. Seu objetivo é ser um retrato da empresa, separando todos os bens e valores a receber dos compromissos a pagar, a diferença resulta no patrimônio líquido da empresa. (SOUSA ET AL., 2018)

## **Demonstração de fluxo de caixa**

A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) é um relatório contábil que mostra as fontes e os usos do caixa por um período determinado. Este evidencia todas as entradas e saídas de dinheiro da organização. Sua estruturação deve ter como base o artigo 188 da Lei 6.404/76, devendo apontar as modificações que ocorreram no exercício e no saldo da conta caixa equivalentes, envolvendo as operações, os investimentos e o financiamento. (ALVES, 2012)

Existem dois métodos para a apresentação das demonstrações de fluxo de caixa, são eles o método direto e o método indireto, que têm a mesma finalidade, mas abordagens diferentes.

No método direto a demonstração do resultado é reconstruída de cima para baixo com base no caixa, os recebimentos são contados como receita e os desembolsos que pertencem às atividades operacionais são contadas como despesas, sendo sua diferença o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais.

Já no método indireto, a receita líquida é ajustada na forma de caixa, ao invés de calcular as vendas em caixa, despesas de caixa etc., esses valores são deduzidos indiretamente e quaisquer itens que não afetem o fluxo de caixa serão removidos da receita líquida. O método indireto é melhor que o direto, pois mostra a razão para qualquer diferença entre a receita líquida e o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais. (GARRISON et al., 2013)

## **Gestão do capital de giro**

Ter uma boa gestão do capital de giro é muito importante para as empresas, pois ele sustenta as operações do dia a dia. O capital de giro representa os investimentos da empresa em ativos de curto prazo (caixa, títulos de curto prazo, contas a receber e estoques). Em outras palavras, pode-se dizer que o capital de giro representa todos os recursos utilizados por uma empresa para permitir o seu funcionamento, desde a compra de matéria-prima até o recebimento das vendas efetuadas. (BRITO,2005, p. 10)

Um dos princípios básicos da administração do capital de giro é a liquidez dos ativos circulantes, ou seja, o momento em que esses ativos são convertidos em caixa. (SANVICENTE 2011)

A liquidez de uma empresa é medida por sua capacidade de cumprir dívidas de curto prazo no vencimento. Corresponde à solvência da situação financeira geral da empresa - a facilidade de pagar as contas. Como a liquidez baixa ou em declínio é um prenúncio comum de dificuldades financeiras e falências, esses índices são considerados bons indicadores de problemas de fluxo de caixa. (GITMAN 2006). Os principais índices de liquidez são: Corrente, Seca e Imediata.

## **Índice de liquidez corrente**

O índice de liquidez corrente compara os ativos de curto prazo com os passivos de prazos iguais de vencimento (SANTOS; SCHMIDT; MARTINS, 2006). Este índice é calculado dividindo-se o ativo circulante pelo passivo circulante.

*Equação 1 - Liquidez Corrente*

$$LIQUIDEZ\ CORRETE = \frac{ATIVO\ CIRCULANTE}{PASSIVO\ CIRCULANTE}$$

Fonte: Ross et al. (2013)

## **Índice de liquidez seca**

O índice de liquidez seca compara os ativos de curto prazo, excluindo os estoques, com os passivos de mesmo prazo de vencimento (SANTOS; SCHMIDT; MARTINS, 2006). Ele pode ser calculado como o índice de liquidez corrente, mas omitindo o estoque, que é em geral o ativo circulante menos líquido. (GITMAN 2006).

*Equação 2 - Liquidez Seca*

$$LIQUIDEZ\ SECA = \frac{ATIVO\ CIRCULANTE}{PASSIVO\ CIRCULANTE}$$

Fonte: Ross et al (2013)

## **Índice de liquidez Imediata**

O índice de liquidez imediata é um indicador de medida cujo propósito é mostrar uma situação de curtíssimo prazo, pois compara as disponibilidades imediatas (como caixa e bancos) com o total do passivo circulante de curto prazo. (ANTONIK 2016). Ele é calculado a partir da divisão da disponibilidade pelo passivo circulante.

*Equação 3 - Liquidez Imediata*

$$LIQUIDEZ\ IMEDIATA = \frac{DISPONIBILIDADE}{PASSIVO\ CIRCULANTE}$$

Fonte: Ross et al (2013)

## **Classificação das empresas**

Na constituição de uma empresa os empreendedores devem buscar a ajuda de um contador para auxiliar na escolha do tipo de organização, conectando a real situação do mercado com os intensões do empresário, e analisando alguns tópicos como: objetivo, tamanho, empregados e clientes, para que seja escolhido o a melhor forma de organização para a empresa. (ANTONIK, 2016)

Os tipos de empresa, quanto a sua constituição legal, podem ser classificados como: Empresário Individual, Microempreendedor Individual (MEI), Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), Sociedade Simples, Sociedade Empresária e Sociedade limitada unipessoal.

O Empresário Individual exerce sua atividade empresarial em nome próprio, e tem sua responsabilidade ilimitada, respondendo com seus bens pelas obrigações assumidas em sua atividade;

O Microempreendedor Individual (MEI) é o empresário individual com receita bruta anual de até R\$ 81.000,00 no ano;

A Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) possui atuação individual, e tem seu patrimônio pessoal protegido e separado da empresa;

A Sociedade Empresária é possível ter a atuação coletiva, com dois ou mais sócios, sendo sua responsabilidade limitada ao capital social;

Sociedade Simples é constituída pela pessoa jurídica com atuação coletiva, ou seja, dois ou mais sócios, e responsabilidade ilimitada;

A Sociedade Limitada Unipessoal consiste em uma sociedade limitada que pode ser constituída por uma ou mais pessoas. (SEBRAE,2020)

As empresas podem ainda ser classificadas por um critério qualitativo, quanto ao seu porte, número de colaboradores e Receita Bruta anual. Podendo ser: Microempresas, com até 9 colaboradores; Empresas de Pequeno Porte, com 10 a 49 colaboradores, Médias Empresas com 50 a 99 colaboradores e Grandes Empresas com 100 ou mais colaboradores. (FGV,2017)

A classificação de acordo com a Receita bruta anual é definida pela Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, que foi instituída em 2006 para regulamentar o que está disposto na Constituição Brasileira e prevê tratamento diferenciado e favorecido a estas empresas, sendo classificadas em: Microempresa, com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00; Empresa de Pequeno Porte, com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00; e Microempreendedor individual com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 81.000,00. (SEBRAE,2021)

### **A importância da administração financeira para a pequena empresa.**

As Micro e pequenas empresas vem desempenhando um papel cada vez mais importante na economia brasileira, atualmente representa 30% do valor adicionado ao PIB (Produto interno bruto) do país e mais da metade dos empregos formais. (SEBRAE,2020). Apesar de sua grande importância para economia, fatores como falta de planejamento prévio, falta de gestão e o comportamento empreendedor, são as principais causas para a mortalidade das empresas. (SEBRAE, 2016)

A administração financeira é uma importante aliada para o controle da empresa e de seus recursos financeiros, permitindo que o gestor tome boas decisões e maximize os resultados do negócio, sendo de fundamental importância para a perpetuação dos negócios, principalmente as micro e pequenas empresas. (SALOMÉ et al., 2021)

### **O impacto da pandemia da COVID-19 no comércio varejista**

A pandemia da Covid-19, que teve início na China e se espalhou pelo mundo, teve um grande impacto na economia brasileira. De abril a julho de 2020 houve restrições de circulação de pessoas e isolamento social, impostos pelos municípios e estados com o objetivo de conter o avanço do vírus. Essas medidas ocasionaram impactos diretos no emprego e na renda da população, sendo os trabalhadores informais os primeiros afetados pela crise, seguido dos formais. As micro e pequenas empresas foram as mais afetadas, pois apresentam dificuldades



na gestão de caixa, sendo os setores mais afetados os de alimentação fora de casa, turismo e transporte. (SILVA E SILVA,2020).

A pandemia da Covid-19 mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, interrompendo temporariamente as atividades de outras 10,1 milhões de empresas. Dentre as que continuam funcionando 41,9% realizam entregas apenas via internet, e 21,6% estão trabalhando remotamente. (SEBRAE,2020)

O varejo é a venda direta de produtos aos consumidores finais, normalmente em pequena quantidade. É um dos setores mais importantes da economia pois movimenta muitos recursos e gera mais de 7 milhões de empregos no Brasil. Esses números vêm aumentando nos últimos anos, mas com a chegada da pandemia da Covid-19 no país, grande parte da atividade econômica caiu drasticamente ou foi suspensa, especialmente a maioria das atividades no setor de varejo. (BANCO DO NORDESTE, 2020)

Em pesquisa realizada pela Cielo (2020), mostra que desde o início do surto de COVID-19, o varejo total no Brasil apresentou queda de -29,0%, desacelerando nas primeiras semanas de abril. A pesquisa também mostra os impactos divididos por setores comparando o período de fevereiro de 2019 com março a abril de 2020.

O setor de bens não duráveis teve a menor queda amenizando o impacto do período; o setor de bens duráveis teve uma queda de -44,6%; o setor de serviços, maior impactado desde o surto, teve queda de -58%; o setor de Drogarias e farmácias apresentou queda de -1,4%; o setor de supermercados teve crescimento de 16,9%; o setor de postos de gasolina teve queda de -31,4%; o setor de vestuário teve queda de -63,7%, o setor de Móveis, Eletro e Lojas de Departamento teve queda de -39,7% ; o setor de Materiais para Construção teve queda de -15,4%; O setor de Turismo e Transporte teve queda de -72,2%; o setor de Bares e Restaurantes teve queda de -54,1% ; O setor de Serviços Automotivos e Autopeças teve queda de -26,9%; os Demais Setores em Serviços apresentaram queda de -47,1%.

Apesar das quedas nos mais diversos setores do varejo, o comércio eletrônico teve uma alta significativa com a pandemia. Com o isolamento social houve uma mudança no comportamento do consumidor, que passou a usar mais a internet para fazer compras que antes eram feitas apenas presencialmente.

De acordo com levantamento da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) e Neotrust, as vendas cresceram 68% em relação a 2019, o que elevou a participação do e-commerce na receita total do varejo, que passou de 5% no final de 2019 para mais de 10% em poucos meses, no ano de 2020. A associação estima que em 2020, 20,2 milhões de consumidores fizeram compras na Internet pela primeira vez e 150 mil lojas começarão a vender por meio da plataforma. De acordo com o balanço, são mais de 301 milhões de compras pela internet, com um valor médio de 419 reais. (G1, 2021)

## **METODOLOGIA**

Neste capítulo será abordado a metodologia aplicada na pesquisa, expressando seu campo da ciência, sua finalidade, sua abrangência temporal, seu objetivo, sua natureza, seu procedimento técnico, seu local de realização e seus dados. (FILHO, F. E FILHO A. 2013)

O campo da ciência é multidisciplinar uma vez que envolve um conjunto de disciplinas como administração, finanças, economia e contabilidade A finalidade da pesquisa é aplicada, pois seus resultados são voltados para a aplicação prática.

A abrangência temporal é transversal, pois o estudo representa um determinado momento, e seus resultados expressam apenas o momento de sua realização.

Quanto ao objetivo da pesquisa é exploratória descritiva. Exploratória porque visa proporcionar familiaridade com o tema, tornando a pesquisa explícita ou construindo hipóteses. Através do levantamento bibliográfico, entrevistas, e busca de web sites. Descritiva pois visa

descrever as características de determinada população ou fenômenos, ou ainda a relação entre variáveis, sendo usadas técnicas de coleta de dados como, questionários, formulários e observação sistemática. (FILHO e FILHO, 2013)

A natureza da pesquisa é qualitativa pois visa a interpretação subjetiva do objeto analisado. Buscando entender qual foi o impacto da pandemia da covid-19 na gestão financeira das pequenas empresas.

Quanto aos procedimentos técnicos além da pesquisa bibliográfica, sendo realizada através de uma revisão em materiais já publicados, como livros e artigos, e materiais disponíveis na internet, com a finalidade de compreender os principais conceitos relacionados ao tema do trabalho, outra técnica utilizada foi o estudo de caso que “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo detalhamento e conhecimento”. (FILHO e FILHO, 2013, p.66)

O local de realização da pesquisa foi de campo. A empresa pesquisada atua no comércio varejista de calçados e possui duas lojas físicas sendo uma matriz em Goiânia e uma filial em Senador Canedo, além de uma filial para distribuição por e-commerce em Louveira - Sp.

A procedência dos dados é primária, pois os dados foram coletados de forma original pelo pesquisador. A coleta de dados foi realizada por uma entrevista online com os dois sócios administradores da empresa DUNOME CALÇADOS entre os dias 30/09/2021 e 14/10/2021. Através de um roteiro, composto por 12 perguntas divididas em quatro grupos.

O primeiro grupo refere-se a Estrutura da gestão financeira a partir das seguintes questões: Quais são as atividades de gestão financeira da empresa? A empresa usa indicadores para medir seu desempenho financeiro? A empresa utiliza os relatórios contábeis para análise financeira da empresa?

O segundo grupo se refere a Gestão financeira durante a pandemia, e está baseado nas seguintes questões: Como a empresa geriu seus recursos financeiros em meio à crise da Covid-19? A empresa buscou conhecimentos teóricos para administrar melhor o negócio? A empresa passou a utilizar alguma ferramenta de gestão financeira que antes da pandemia não utilizava?

O terceiro grupo se refere aos Impactos causados pela pandemia, tendo como base os seguintes questionamentos: Como a COVID-19 afetou a gestão financeira da empresa durante a pandemia? Quais foram suas principais dificuldades? Houve demissões dos empregados e corte de custos? Foram feitos empréstimos ou financiamentos para a continuação do negócio?

Por fim, o quarto grupo intitulado de Superação da crise foi baseado nas seguintes perguntas: Quais as ações foram criadas para superar a crise na área financeira? Quais tecnologias foram implementadas?

Assim, os dados foram gravados e transcritos para a construção do capítulo de coleta e análise de dados.

## **RESULTADOS**

### **COLETA DE DADOS**

A DUNOME CALÇADOS & ESPORTES LTDA criada em 1999, é uma empresa familiar de pequeno porte que além do casal tem 2 filhos que participam da gestão. A empresa que tem como atividade o comércio varejista de calçados possui duas lojas físicas sendo uma matriz localizada na cidade de Goiânia, e uma filial em Senador Canedo, além de uma filial para distribuição por e-commerce em Louveira - Sp.

No primeiro grupo de perguntas, os sócios foram questionados sobre a estrutura da gestão financeira da empresa. Sendo feitas as seguintes perguntas: Quais são as atividades de gestão financeira da empresa? Quais indicadores financeiros são usados? A empresa utiliza relatórios contábeis para análise financeira da empresa? Obtendo-se a seguinte resposta dos sócios:

A gestão financeira da empresa é feita através de uma projeção de faturamento, receita e custo, que admite ter resultados mensais melhores que o mesmo período referente ao ano anterior. Fazemos uso dos seguintes indicadores financeiros: Faturamento, Ticket médio, produto sobre venda, meta de itens, e recebimento de crediário, tendo como meta melhorar os resultados do mês anterior. Utilizamos também os demonstrativos contábeis, como a DRE (demonstração do resultado do exercício), nos baseando no mesmo período do ano anterior para fazer a análise financeira de faturamento, do percentual de recebimentos, e do índice de venda à vista em cima do faturamento.

No segundo grupo de perguntas foi questionado aos sócios sobre a gestão financeira no período da pandemia da Covid-19. Sendo feitas as seguintes perguntas: Como a empresa geriu seus recursos financeiros em meio à crise da Covid-19? A empresa buscou conhecimentos teóricos para administrar melhor o negócio? A empresa passou a utilizar alguma ferramenta de gestão financeira? Obtendo a resposta de que:

A empresa foi muito impactada pela pandemia, pois como é do ramo varejista e o principal canal de vendas é a loja física, o fechamento da empresa afetou de forma direta seu faturamento. Com isso tiveram que buscar alternativas para reduzir os custos, através de renegociações com alguns fornecedores do sistema de gestão e de marketing, para que os custos fossem reduzidos e a empresa pudesse ter fôlego para continuar. Estamos sempre buscando conhecimentos e novidades para inserir na empresa. Antes da pandemia foi feita a compra do sistema de gestão Microvix da empresa Linux. O sistema tem várias ferramentas que auxiliaram para uma melhor gestão financeira da empresa, o processo de implantação foi feito durante o período de fechamento das lojas, tendo tempo para fazer a implantação da melhor forma possível, como toda a equipe trabalhando de casa tornando o processo mais rápido.

No terceiro grupo de perguntas foi questionado sobre os impactos causados pela pandemia. Sendo feitas as seguintes perguntas: Como o COVID-19 afetou a gestão financeira da empresa durante a pandemia? Quais foram suas principais dificuldades? Houve demissões dos empregados e corte de custos? Foram feitos empréstimos ou financiamentos para a continuação do negócio? Tendo como resposta:

A pandemia afetou muito a gestão financeira devido aos fechamentos das lojas em dois momentos durante o ano de 2020, causando a escassez de clientes nas lojas devido as medidas protetivas de distanciamento entre as pessoas. Tínhamos feito a compra de estoques para o fim do ano, e ainda estávamos pagando quando veio a pandemia, que acarretou a falta de receita, e o aumento da inadimplência. Como medidas para corte de custos usamos o auxílio emergencial para pagamento de alguns colaboradores, reduzimos as jornadas de trabalho, e mudamos a política de pagamento do plano de saúde que antes era integral passando para metade sendo paga pelo colaborador, com isso tivemos apenas a demissão de um funcionário aposentado, que não poderia ser pago com o auxílio emergencial. Não foi preciso fazer empréstimos pois a

empresa tinha um capital de giro considerável que proporcionou passar por este momento de crise.

No quarto e último grupo de perguntas foi questionado aos sócios sobre o que foi feito para a superação da crise. Sendo feitas as seguintes perguntas: Quais ações foram criadas para superar a crise na área financeira? Quais tecnologias foram implementadas? Obtendo a informação de que:

Com a implementação do novo sistema de gestão foi feita a integração do estoque com o site, possibilitando uma multicanalidade com as vendas físicas, pelo site e pelos marketplaces. Um dos marketplaces em que as vendas foram mais potencializadas foi o mercado livre, que com o resultado positivo conseguiram abrir um centro de distribuição da empresa em São Paulo. Também implantamos sistemas de automação de marketing, que fideliza os clientes das lojas físicas através do envio de mensagens, tendo uma recorrência maior de compra, aumentando o ticket médio e o fluxo de clientes dentro da loja. Fizemos a recuperação de créditos dos nossos clientes, baixando e até zerando os juros, diminuindo a inadimplência.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

A análise de dados foi feita com base nas questões problematizadas no item anterior, coletadas através de uma entrevista online com os sócios da empresa.

A gestão financeira da empresa é estruturada através de projeções mensais de faturamento, receitas e custos; do uso de indicadores financeiros, e do uso de relatórios contábeis. Diante disso o autor ANTONIK (2016, p.13) caracteriza a gestão financeira como “o ofício do planejamento, da organização e da preservação de riscos ou de situações indesejáveis no futuro”.

A estrutura da administração financeira é baseada no planejamento, na organização e na preservação dos riscos. Com base nisso foi possível perceber que a empresa pesquisada segue esta estrutura através das projeções mensais e do uso de indicadores para medir o desempenho financeiro da empresa.

Em relação a gestão financeira durante a pandemia do covid-19, pode-se observar que a empresa buscou alternativas para administrar o negócio em meio à crise, reduzindo seus custos através da renegociação de seus débitos com os fornecedores do sistema de gestão e de marketing, implementando um sistema de gestão para auxiliar a empresa, e buscando sempre novos conhecimentos para melhorar o negócio.

Os autores Salomé et al. (2021) discorrem sobre a importância da administração financeira como uma aliada para o controle da empresa e de seus recursos financeiros, permitindo aos gestores que tomem boas decisões e maximizem os resultados da organização. Sendo de fundamental importância para a perpetuação dos negócios, principalmente as micro e pequenas. Com a crise ocasionada pela pandemia da Covid-19, a importância da gestão financeira ficou mais evidente, visto que muitas empresas fecharam devido à falta de recursos e controle das finanças.

A empresa foi muito afetada pela pandemia da covid-19, pois devido ao fechamento das lojas físicas houve a redução das vendas em virtude das medidas protetivas de isolamento e distanciamento, impostas pelo governo.

Antes da pandemia, a empresa havia feito uma compra a prazo de estoques para o fim do ano, a qual estava sendo paga quando se deu início a quarentena – fechamento das lojas.

Desta forma, houve a redução das receitas da empresa e o aumento da inadimplência dos clientes. Para cortar custos foi utilizado o auxílio emergencial para pagamento de alguns colaboradores, as jornadas de trabalho foram reduzidas e a política de pagamento do plano de saúde foi alterada, com isso houve apenas a demissão de um funcionário aposentado. E, devido a um bom capital de giro a empresa não precisou recorrer a empréstimos para a continuação de seu negócio.

O autor Brito (2005) reflete sobre a importância de ter uma boa gestão do capital de giro, pois ela sustenta as operações do dia a dia, representando os investimentos da empresa em ativos de curto prazo. Ou seja, o capital de giro representa todos os recursos usados pela empresa para suas operações.

Os impactos ocasionados pela pandemia foram significativos para a empresa devido a maior parte de suas receitas procederem das vendas físicas. Apesar disso, através de sua boa gestão financeira e de seu capital de giro; do corte de custos com a utilização do auxílio emergencial para pagamento de salários; da redução da jornada de trabalho e da mudança na política de planos de saúde, a empresa conseguiu se manter no mercado.

Para superar a crise da covid-19 foram feitas algumas melhorias na gestão da empresa. Com a implementação de um novo sistema de gestão os estoques do site foram integrados aos estoques das lojas físicas possibilitando a multicanalidade dos canais de venda. Através da potencialização do *marketplace* do mercado livre foi aberto um centro de distribuição da empresa em São Paulo. Também foi implantado um sistema de automação de marketing para fidelização os clientes das lojas físicas, e foi feita a recuperação de crédito dos clientes, diminuindo a inadimplência.

De acordo com o autor Antonik (2016, p. 68) “gerenciar estoques significa administrar as relações entre despesas, volume de produção, custo do dinheiro e demanda.”

Gerenciar os estoques da empresa é uma parte muito importante da gestão financeira que requer a atenção dos gestores, sua integralização é imprescindível para ter o controle das entradas e saídas de produtos e insumos. Com as melhorias na gestão da empresa através da implementação de um novo sistema de gestão e de automação do marketing, da abertura de um centro de distribuição em São Paulo, e da recuperação de crédito dos clientes, foi possível superar a crise e sobreviver no mercado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da pesquisa pode-se perceber que a empresa Dunome calçados se preocupa com a gestão financeira de sua empresa, tendo um bom controle e planejamento de suas finanças, fazendo projeções mensais de seu faturamento, receitas e custos, usando indicadores para medir seu desempenho, e fazendo a gestão do seu capital de giro.

Apesar dos impactos negativos ocasionados pela pandemia da Covid-19 com o fechamento das lojas, a queda do faturamento e o aumento da inadimplência, a empresa conseguiu se manter no mercado e crescer neste período, através do corte de custos com a redução das jornadas de trabalho; da implementação de um sistema de gestão que integrou os estoques, de um sistema de automação de marketing para fidelização dos clientes, e da recuperação de crédito dos clientes para redução da inadimplência.

Os objetivos propostos para esse estudo foram realizados e as questões problematizadas respondidas, a partir de um roteiro baseado em quatro questões. Por fim, percebe-se que as atividades de gestão financeira estão estruturadas através de projeções de receitas, custos e faturamento; do uso de indicadores financeiros para medir o desempenho e do uso de demonstrativos contábeis para análise financeira.

Sobre o período pandêmico constata-se que afetou a gestão financeira da empresa diretamente a receita da empresa, pois devido ao fechamento das lojas físicas houve a redução das vendas em virtude das medidas protetivas de isolamento e distanciamento, e o aumento da inadimplência dos clientes. No entanto, foi informado que a empresa, em meio à crise, reduziu seus custos através da renegociação de seus débitos, da implementação de um sistema de gestão para auxiliar a empresa, e da busca de novos conhecimentos para melhorar o negócio.

A pesquisa realizada ainda confirmou que as ações para superação da crise foram: a implementação de um novo sistema de gestão, a integração dos estoques das lojas físicas e do site, a implantação de um sistema de automação de marketing para fidelização os clientes das lojas físicas, e a recuperação de crédito dos clientes, diminuindo a inadimplência.

Por fim sugere-se que novos estudos sejam realizados em outros segmentos do mercado para continuação e abrangência deste estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, S. R.; BELIZÁRIO, M. P. *O impacto da covid-19 no índice de mortalidade de micro e pequenas empresas*. In: XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2020, São Paulo. Disponível em: < <https://congressosp.fipecafi.org/Congresso/Anais>>. Acesso em: 22 abr. 2021.

ALVES, A. *Contabilidade Avançada*. Porto Alegre: SAGAH, 2016.

ANTONIK, L. R. Roberto. *Empreendedorismo: Gestão financeira para micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

AZZOLIN, J. L. *Análise das demonstrações contábeis*. Curitiba: IESDE, 2012.

BANCO DO NORDESTE. *Informe Etene MPE*. Ano III, nº 07 ,2020, Disponível em: < <https://www.bnb.gov.br/documents/80223/7641164/INFORME+MPE+Ano+III+-+07+-+JULHO+20.pdf/47761298-4280-a47f-3c7d-c722d2771a5a>>.

Boletim Cielo exclusivo. *Impacto do Covid-19 no varejo Brasileiro*. 2020. Disponível em: < <https://static.poder360.com.br/2020/04/varejo-mar-abr-covid-cielo.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2021.

BRITO, P. E. P. *Administração Do Capital De Giro: Sua Importância No Resultado Da Empresa*. 2005. 69 p. Monografia (Graduação em Administração de empresas) – UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2005.

Cavali, Cássio; Camargo, H. Tainá. *Organização jurídica da pequena empresa*. 2017. 201 f. Graduação em Direito – FGV, RJ, 2017.

DUNOME. Disponível em: <https://www.dunome.com.br/>. Acesso em: 24 nov. 2021.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. *Planejamento da Pesquisa Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

FAVARETTO, Fabio. *Administração de estoques: diferentes formas de medição da acuracidade. Produto & Produção: subtítulo da revista, Itajubá*, v. 13, n. 2, p. 95-105, fev./2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/19322#~text=Para%20que%20%20decisor%20envolvido,apresentam%20diferen%C3%A7a%20entre%20os%20saldos..> Acesso em: 4 jun. 2021.

FILHO, M. C. F.; FILHO, E. J. M. A. *Planejamento da Pesquisa Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

G1. *Com pandemia, comércio eletrônico tem salto em 2020 e dobra participação no varejo brasileiro*. 2020. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/com-pandemia-comercio-eletronico-tem-salto-em-2020-e-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro.ghtml>>. Acesso em: 21 set. 2021.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER P. C. *Contabilidade gerencial*. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GITMAN, J. L. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Pearson, 2006.

HOJI, M.; LUZ, A. E. d. *Gestão financeira e econômica: didática, objetiva e prática*. São Paulo: Atlas, 2019.

IUDÍCIBUS, S. de; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicáveis às demais sociedades*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, J. C. SANTOS, A. C. M. *Contabilidade Básica*. São Paulo: Atlas, 2018.

MASIERO, G. *Administração de empresas: teoria e funções com exercícios e casos*. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROSS, S. A. *et al. Fundamentos de administração financeira*. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SALOMÉ, F. S.; SOUSA, R. M. N.; SOUSA, R. E. A.; SILVA, V. G. M. *O impacto da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor de varejo em Cláudio-MG. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, v. 10, n. 6, 16 págs. 2021. DOI: 10.33448 / rsd-v10i6.15303. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15303>. Acesso em: 10 nov. 2021.

SANTOS, J. L.; SCHMIDT, P.; MARTINS, A. M. *Fundamentos de análise das demonstrações contábeis*. São Paulo: Atlas, 2006. v. 21. (Coleção Resumos de Contabilidade).

SANVICENTE, A. Z. *Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 2011

SEBRAE. Agência Sebrae de Notícias. *Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país: Estudo elaborado pelo Sebrae e FGV confirma a crescente relevância das micro e pequenas empresas na economia*. 2020. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 abr. 2021

SEBRAE. *Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financiera-dopequenonegocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD?origem=tema&codTema=3>>. Acesso em: 14 junho 2021.

SEBRAE. *Como saber qual o enquadramento tributário para minha empresa: Análise dos 03 tipos de regimes mais importantes e utilizados no Brasil, como: o Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real e suas alíquotas*. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-saber-qual-o-enquadramento-tributario-para-minha-empresa,2ae2ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 18 junho 2021.

SEBRAE. *Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI: Conheça a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e entenda como a regra atua em cada conceito de empresa*. 2021. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 18 junho 2021.

SEBRAE. *O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios*: pesquisa do Sebrae mostra que 31% das empresas mudaram o funcionamento e precisaram se adaptar para manter a saúde financeira. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 junho 2021.

SEBRAE. *Quais são os tipos de empresas?* Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo\\_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em: 18 junho 2021.

SEBRAE. *Quais são os tipos de empresas? Pretende abrir uma empresa? Descubra quais são os tipos de empresas que estão previstas na legislação.* 2020. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo\\_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em: 18 junho 2021.

SEBRAE. Unidade de Gestão Estratégica e Unidade de Competitividade. *O Impacto da pandemia de corona vírus nos pequenos negócios*: Resultados por segmento econômico. 2. ed. 2020. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20%20impacto%20do%20Coronav%20C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%20C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%20C2%BA2%20\(09042020.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20%20impacto%20do%20Coronav%20C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%20C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%20C2%BA2%20(09042020.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2021.

SILVA, D. Z. G.; NEIVA, R. M. *O fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira e estratégia nas empresas*. São Paulo. ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 2, n. 2, p. 23-35, 2010

SILVA, L. M.; SILVA, A. R. *Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões*. FAPERGS.2020, Santa Maria. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-07-Economia-Brasileira-Pr%C3%A9-Durante-e-P%C3%B3s-Pandemia.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

SIMÃO, C. Z. S. *Administração de caixa e o Modelo de Saldo por Expectância*. 2007. 44 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, UniCEUB, Brasília, 2007.

SOUSA, A. F. et al. *Planejamento financeiro pessoal e gestão do patrimônio: Fundamentos e práticas*. 2. ed. São Paulo: Manole, 2018.