



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS & COMUNICAÇÃO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RENATO GUILHERME GOMES ARAUJO

GESTÃO FINANCEIRA DURANTE AS CRISES ECONÔMICAS E
SANITÁRIAS NO BRASIL, NO PERÍODO PÓS-PANDÊMICO

GOIÂNIA

2024

GESTÃO FINANCEIRA DURANTE AS CRISES ECONÔMICAS E SANITÁRIAS NO BRASIL, NO PERÍODO PÓS-PANDÊMICO

FINANCIAL MANAGEMENT DURING ECONOMIC AND HEALTH CRISES IN BRAZIL, IN THE POST-PANDEMIC PERIOD

Renato Guilherme Gomes Araujo**

Profa. Pedro Roberto Silva Pinto ***

RESUMO: A função financeira da empresa desenvolveu-se, na literatura econômica, ao longo dos anos e o seu papel tornou-se cada vez mais importante desde o início deste século. Em resposta ao ambiente externo em períodos de crise, as empresas devem ajustar o seu planejamento a curto prazo. Assim, o papel do gestor financeiro é regular as receitas e despesas da empresa e garantir a liquidez para que ela possa cumprir as obrigações de curto prazo. Nesse contexto, intenta-se responder a seguinte problemática: como as ferramentas de gestão financeira podem auxiliar as organizações a enfrentarem períodos de crise econômica, especialmente no período pós-pandemia? Assim, o presente trabalho visa elucidar como a gestão financeira pode influenciar no enfrentamento de crises econômicas, especialmente a crise provocada pela pandemia do Covid-19. Dessa forma, foi desenvolvido um estudo descritivo, qualitativo e bibliográfico. As publicações foram buscadas em bancos de dados, como Google Acadêmico e Scielo. Os termos pesquisados foram: gestão financeira + crise econômica. Na literatura foi possível perceber que as empresas que já possuíam um planejamento financeiro mais sólido e um capital de giro mais estruturado conseguiram se perpetuar e manter seu quadro de pessoal, não sem utilizar de ferramentas de redução de custo a curto prazo. Porém, observou-se que a gestão financeira das empresas brasileiras continua informal, situação preocupante, visto que novas crises podem surgir.

PALAVRAS-CHAVE: Crise econômica. Gestão financeira. Pandemia.

ABSTRACT: The financial function of the company has developed over the years in economic literature, and its role has become increasingly important since the beginning of this century. In response to the external environment in times of crisis, companies must adjust their short-term planning. Thus, the role of the financial manager is to regulate the company's revenues and expenses and ensure liquidity so that it can meet short-term obligations. In this context, we attempt to answer the following question: how can financial management tools help organizations face periods of economic crisis, especially in the post-pandemic period? Thus, this study aims to elucidate how financial management can influence the confrontation of economic crises, especially the crisis caused by the Covid-19 pandemic. Thus, a descriptive, qualitative, and bibliographic study was developed. Publications were searched for in databases such as Google Scholar and Scielo. The search terms was: financial management + economic crisis. In the literature, it was possible to observe that companies that already had more solid financial planning and a more structured working capital were able to perpetuate themselves and maintain their staff, not without using cost reduction tools in the short term. However, it was observed that the financial management of Brazilian companies remains informal, a worrying situation, since new crises may arise.

KEYWORDS: Economic crisis. Financial management. Pandemic.

1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira compreende, segundo Junqueira (2018), uma das principais atividades do negócio, uma vez que por meio dos indicadores financeiros, o gestor compreenderá a situação da empresa, e, a partir dela, elaborar estratégias para atingir os objetivos pré-determinados. Para Gitman (2010, p. 27), a gestão financeira é “a arte ou ciência de administrar dinheiro”. A área de finanças preocupa-se com processos, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais. Assim, para que uma empresa consiga trabalhar de forma eficiente e, por consequência, suprir as necessidades dos clientes é de suma importância o alinhamento dos processos de negócios.

É por meio de uma gestão financeira eficiente que o empresário tem a possibilidade de vislumbrar a situação de sua empresa e, então, identificar os pontos a serem melhorados. Além do que, poderá estabelecer rotinas para minimizar erros operacionais que afetem a produtividade e lucratividade. A função financeira da empresa desenvolveu-se, na literatura econômica, ao longo dos anos e o seu papel tornou-se cada vez mais importante desde o início deste século. Existem diversas implicações para o conteúdo financeiro: estrutura de capital, liquidez, rentabilidade, entre outras (Famá; Galdão, 1996).

A gestão financeira de uma empresa envolve três funções: a gestão de ativos de longo prazo, ou seja, a gestão de capital de longo prazo, ou seja, a gestão da estrutura de capital e a gestão de ativos e passivos (caixa, contas a receber; estoques, entre outros) de curto prazo do capital de giro (Scherr, 1989). Em resposta ao ambiente externo em períodos de crise, as empresas devem ajustar o seu planejamento a curto prazo. Dentre as ações possíveis, vale destacar: manter recursos adicionais em dinheiro ou equivalentes para fazer frente a situações inesperadas, rever as políticas de crédito e cobrança, que devem ser mais flexíveis para manter os volumes de vendas, otimizar a gestão de estoques, visando encurtar os ciclos financeiros e com isso reduzir custos, além de negociar com fornecedores para ganhar mais tempo para pagar as compras (Goldberg; Phillips; Williams, 2009).

Scherr (1989) acredita que no caso de instabilidade econômica, as empresas devem considerar incertezas como a procura, o preço de mercado, a qualidade e a disponibilidade dos seus próprios produtos e matérias-primas ao tomar decisões. A existência de custos de transação comercial e custos de informação também precisa ser considerada. Assim, o papel do gestor financeiro é regular as receitas e despesas da empresa e garantir a liquidez para que ela possa cumprir as obrigações de curto prazo (Mendonça, 2018). Numa perspectiva de curto prazo, os

gestores financeiros devem desenvolver planos financeiros que permitam à empresa atingir as metas de produção e vendas, minimizar os custos financeiros e garantir a liquidez (Mendonça, 2018).

Nesse contexto, intenta-se responder a seguinte problemática: como as ferramentas de gestão financeira podem auxiliar as organizações a enfrentarem períodos de crise econômica, especialmente no período pós-pandemia? Assim, o presente trabalho visa elucidar como a gestão financeira pode influenciar no enfrentamento de crises econômicas, especialmente a crise provocada pela pandemia do Covid-19.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi subdividido em três partes. Inicialmente serão discutidas as últimas crises econômicas enfrentadas pelo Brasil, logo em seguida, a importância da gestão financeira e por fim, as ferramentas de gestão financeira mais utilizadas.

2.1 AS CRISES ECONÔMICAS NO BRASIL

No Brasil, a crise do “*subprime*” não teve impacto percebido até o segundo trimestre de 2008, devido à solidez do sistema financeiro do país e às medidas tomadas pelo governo brasileiro para resistir à turbulência econômica, enquanto que nos Estados Unidos ela já havia se iniciado em julho de 2007 (Vizi, 2011). Embora a economia brasileira tenha sofrido maior impacto nos seus investimentos e nas relações comerciais com outros países, a existência de condições econômicas favoráveis permitiu que a economia apresentasse uma rápida reação (Silva, 2010).

No entanto, após o colapso do *Lehman Brothers*, o quinto maior banco de investimento da América do Norte, os efeitos da crise começaram a ser sentidos no Brasil, onde a economia começou a desacelerar no quarto trimestre de 2008 devido à depreciação da taxa de câmbio e ao comércio internacional interrompidos (Ferraz, 2013).

Para mitigar o impacto da crise brasileira, o governo reduziu a taxa básica de juros (SELIC) de 13,75% para 8,75% em 2009, emitiu bilhões de reais em depósitos compulsórios aos bancos, estimulou o consumo das famílias e reduziu os impostos de industrialização (IPI) sobre produtos da linha branca e produtos automotivos (De Paula; Ferrari Filho, 2011).

Para promover a estabilidade econômica e proteger o país dos piores efeitos da crise, o governo brasileiro instituiu políticas fiscais expansionistas entre 2009 e 2011, e, em 2012,

promoveu crédito aos bancos estatais a taxas de juros mais baixas, com o objetivo de incentivar o consumo das famílias (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE], 2014). No entanto, desde 2013, o impacto da crise econômica no Brasil intensificou-se, com a inflação, o desemprego e as taxas de inadimplência aumentarem significativamente.

Alguns pesquisadores estudaram o impacto da crise das hipotecas *subprime* em empresas estabelecidas no Brasil e listadas na B3 (Costa *et al.*, 2010), no agronegócio (Hall; Beck; Toledo Filho, 2013), em empresas de construção civil (Lima; Toledo Filho, 2013; Oliveira; Rodrigues, 2017) e na indústria siderúrgica e metalúrgica (Oliveira *et al.*, 2018), e constatou que a crise teve um impacto negativo no desempenho das empresas.

Entretanto, no segundo trimestre de 2014, o Brasil entrou na mais grave e prolongada crise econômica, a chamada Crise Econômica Brasileira. As políticas econômicas erradas implementadas pelo governo e a queda repentina dos preços das matérias-primas foram os fatores decisivos na ocorrência desta crise. Somente em 2017 a recessão foi superada e o Produto Interno Bruto (PIB) evoluiu (Barbosa Filho, 2017; Lacerda, 2017).

Esta crise, que afetou a economia brasileira em 2014, foi causada por uma série de choques de oferta e demanda desencadeados pela política da Nova Matriz Econômica (NME) de 2011, que reduziu a produtividade da economia e teve efeitos duradouros devido aos investimentos de longo prazo em setores de baixa produtividade. A crise gerou índices que preocupam toda a economia brasileira, porém, estados e municípios também foram afetados pelo declínio do emprego e da produção, obrigando muitos gestores públicos a adotarem medidas políticas para mitigar o impacto da crise (Mariano; Barcelos, 2016).

Neste contexto, o PIB caiu 0,4% no segundo trimestre de 2014, marcando o início da crise. Ao longo dos trimestres seguintes, a recessão aprofundou-se até atingir o seu ponto mais crítico, o último trimestre de 2015, quando o PIB encolheu 5,5% em relação ao mesmo período de 2014. A partir daí, a recessão começou a desacelerar até o segundo trimestre de 2017, quando os indicadores de produção voltaram a ser positivos, sinalizando o fim da recessão (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2018).

Durante a crise econômica do Brasil, o desemprego aumentou e o consumo das famílias caiu. Segundo o IBGE, a taxa de desemprego passou de 6,8% no início da crise, no segundo trimestre de 2014, para 13,7% no final da recessão, no primeiro trimestre de 2017 (IBGE, 2018). Barbosa Filho (2017) constatou que o consumo das famílias declinou de 3,9%, em 2015, para 4,5%, em 2016.

As operações empresariais no Brasil, especialmente as micro e pequenas organizações, já enfrentavam desafios na manutenção das operações devido à crise econômica entre 2014 e

2017, e no início de 2020 enfrentavam desafios ainda maiores devido ao novo coronavírus, operações devido à propagação do vírus da Covid-19 (Barbosa Filho, 2017).

A partir de 2020, iniciou-se a maior crise sanitária, com impacto financeiro global. Além dos danos óbvios para a saúde, este novo vírus também está a ter um forte impacto na economia mundial. Este impacto econômico deve-se em grande parte à natureza altamente transmissível do vírus e à necessidade de distanciamento social para o controlar. Neste contexto, outra crise está a desenrolar-se no século XXI, como evidenciado pelo esperado declínio real do PIB em 2020 na maioria das principais economias do mundo (IMF, 2020).

Cimoli e Bárcena (2020) acreditam que a epidemia desencadeou a mais grave crise econômica no capitalismo global desde a Grande Depressão e teve um impacto imediato na força de trabalho, na procura efetiva, na produção e no comércio (IMF, 2021). Exigindo das empresas, uma Gestão Financeira eficaz, para amenizar o impacto econômico desta crise.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira é uma das principais atividades empresariais, pois os gestores entendem a situação da empresa por meio de indicadores financeiros e formulam estratégias adequadas para atingir metas pré-determinadas (Junqueira, 2018).

O campo das finanças envolve processos, mercados e instrumentos para transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e agências governamentais. Portanto, é extremamente importante adaptar os processos de negócios para que as empresas trabalhem de forma eficiente e atendam às necessidades dos clientes (Gitman, 2010).

Através de uma gestão financeira eficaz, os empreendedores podem compreender a situação da sua empresa e identificar áreas de melhoria. Além disso, é possível estabelecer rotinas para minimizar erros operacionais que impactam a produtividade e a lucratividade.

A gestão financeira de uma empresa envolve três funções: a gestão de ativos de longo prazo, ou seja, a gestão de capital de longo prazo, ou seja, a gestão da estrutura de capital e a gestão de ativos e passivos (caixa, contas a receber; estoques, entre outros) de curto prazo do capital de giro (Scherr, 1989).

A gestão financeira de curto prazo envolve fundamentalmente a gestão dos ativos e passivos de curto prazo detidos por uma empresa. Inclui a gestão de caixa, créditos comerciais, estoques e negociações de crédito de curto prazo. O papel do gestor financeiro é regular as receitas e despesas da empresa e garantir a liquidez para que ela possa cumprir as obrigações de curto prazo (Mendonça, 2018).

Em resposta ao ambiente externo, as empresas devem ajustar o seu planejamento a curto prazo. Dentre as ações possíveis, vale destacar: manter recursos adicionais em dinheiro ou equivalentes para fazer frente a situações inesperadas típicas de tempos de crise, rever as políticas de crédito e cobrança, que devem ser mais flexíveis para manter os volumes de vendas, otimizar a gestão de estoques, visando encurtar os ciclos financeiros e com isso reduzir custos, além de negociar com fornecedores para ganhar mais tempo para pagar as compras (Goldberg; Phillips; Williams, 2009). Nesse sentido, Enqvist, Grahnan e Nikkinen (2014) afirmaram que a gestão adequada do capital de giro é crucial para garantir que as empresas sobrevivam a períodos de crise econômica.

Scherr (1989) acredita que no caso de instabilidade econômica, as empresas devem considerar incertezas como a procura, o preço de mercado, a qualidade e a disponibilidade dos seus próprios produtos e matérias-primas ao tomar decisões. A existência de custos de transação comercial e custos de informação também precisa ser considerada.

Numa perspectiva de curto prazo, os gestores financeiros devem desenvolver planos financeiros que permitam à empresa atingir as metas de produção e vendas, minimizar os custos financeiros e garantir a liquidez. Se o médio e longo prazo são vistos como sequências de curto prazo, os gestores financeiros concentram-se na liquidez no curto prazo e na solvência e rentabilidade no médio e longo prazo (Mendonça, 2018).

2.3 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira pode ser realizada através de diversas ferramentas, sendo que as ferramentas mais utilizadas pelas empresas, especialmente as pequenas e microempresas, são a análise de fluxo de caixa e demonstração de resultados de exercício (DRE) (Antonik, 2016).

As informações de fluxo de caixa podem ser usadas para avaliar a capacidade de uma entidade de gerar caixa e equivalentes de caixa e permitem aos usuários desenvolver modelos para avaliar e comparar o valor presente de fluxos de caixa futuros de diferentes entidades. A demonstração dos fluxos de caixa também ajuda a melhorar a comparabilidade dos resultados operacionais apresentados por diferentes entidades porque reduz o impacto da utilização de diferentes padrões contábeis para as mesmas transações e eventos. De acordo com Zdanowicz (2000, p. 125), “fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro”. Já Gitman (2010, p. 105) enuncia que “o planejamento de caixa envolve a elaboração do orçamento de caixa”.

No fluxo de caixa devem ser registrados: todos os recebimentos (vendas à vista, cheques, cartões, vendas parceladas, recebimentos de faturas, entre outros); todos os pagamentos (pagamentos à vista e parcelados, pagamentos de contas, pagamentos de taxas e outros pagamentos; e, previsões (recebimentos e pagamentos esperados para pelo menos três meses no futuro). Já a DRE contém ferramentas importantes para analisar o desempenho e a saúde financeira da empresa, uma vez que “fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período” (Gitman, 2010, p. 41). As informações obtidas com o DRE podem ser transformadas em métricas analíticas e decisões mais seguras.

Outras ferramentas também despontam por sua utilidade na gestão financeira de empresas: O controle de custos envolve registrar e controlar a produção, manualmente ou por meio de sistemas de computador. Isso permite examinar o histórico de custos, ajustar novas estratégias de compras, identificar elos fracos em sua organização e auxiliar na definição de preços de venda. É uma das ferramentas mais fáceis de implementar numa empresa e é inerente à existência do negócio (Antonik, 2016). Já o capital de giro, refletido nos ativos circulantes, incluindo caixa, contas a receber e estoques, é o dinheiro necessário para financiar suas operações diárias. Para tanto, a gestão eficiente do capital de giro é fundamental para garantir a boa saúde financeira da empresa. Portanto, a má gestão pode levar à falência, resultando no fim antecipado da organização (Antonik, 2016).

Existem ferramentas que podem tornar a análise do capital de giro mais minuciosa e completa. Estes incluem o Capital Circulante Líquido (CCL), que analisa as fontes de financiamento dos ativos circulantes, a Necessidade de Investimento em Giro (NIG), que identifica fontes de financiamento para o ativo circulante operacional e o Saldo de Tesouraria (ST), que mede o risco decorrente da falta de sincronização entre ativos e passivos financeiros circulante (Antonik, 2016).

O gerenciamento de estoque envolve manter os níveis de estoque o mais baixo possível e, em seguida, girá-los mais rapidamente, sem perder vendas por falta de estoque. Portanto, o objetivo desta estratégia é manter o investimento em capital de giro em estoque o mais baixo possível (Cunha, 2021). A gestão de contas a receber visa cobrar os recebíveis o mais rápido possível sem perder vendas por meio de ações de cobrança muito duras. O objetivo é minimizar os investimentos em recebíveis, contribuindo assim para uma gestão eficiente do capital de giro (Cunha, 2021).

A análise da capacidade de crédito refere-se à margem com que uma empresa contrai novas dívidas, tendo em conta a dívida atual, o perfil dessa dívida e o processo de maturidade

da dívida já contraída da empresa, que pode interferir na solvência de novas operações de crédito (Cunha, 2021). Por fim, o gerenciamento de inadimplência é o processo de gerenciamento de clientes que possuem faturas pendentes e acabam se tornando inadimplentes. Por isso, a proporção de clientes inadimplentes deve ser a menor possível para garantir um bom capital de giro e a condição da empresa (Cunha, 2021).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os aspectos metodológicos são aqui apresentados em oito tópicos, os quais desenharam o caminho metodológico tomado pela pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em relação aos objetivos, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, uma vez que procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. Pretende “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (Triviños, 1987, p. 100). Conforme Raupp e Beuren (2006), a pesquisa descritiva é aquela em que o pesquisador descreve as características de alguma população ou fenômeno ou estabelece relações entre as variáveis. Esse método é bastante utilizado na análise e descrição de problemas na área contábil.

Quanto aos procedimentos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que buscará os dados disponibilizados em livros, revistas, periódicos, jornais e outras publicações. De acordo com Zanella (2013), a revisão bibliográfica tem como propósito expor os estudos e as diversas correntes teóricas já elaboradas por pesquisadores sobre o tema. Assim, proporciona uma compreensão aprofundada e detalhada do assunto.

Quanto à abordagem do problema, foi realizada uma pesquisa qualitativa, considerando que as informações não terão tratamento estatístico ou matemático, levando-se em conta as características: utilizar o ambiente natural como fonte direta de dados; o pesquisador como ferramenta básica para a coleta de dados; utilizar um procedimento descritivo da realidade em estudo; buscar o significado da situação para as pessoas e seu impacto em suas vidas; preocupação além dos resultados e produtos apenas, e o privilégio de adotar uma abordagem indutiva para análise de dados (Triviños, 1987). Conforme Severino (2010), a pesquisa qualitativa pode ser definida como uma pesquisa baseada principalmente na análise qualitativa, que se caracteriza por não utilizar, a princípio, ferramentas estatísticas para análise de dados.

Esse tipo de análise é baseado em conhecimentos teóricos empíricos, e a cientificidade pode ser atribuída a eles (Vieira, 1996).

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

As publicações foram buscadas em bancos de dados, como Google Acadêmico e Scielo. Os termos pesquisados serão: gestão financeira + crise econômica.

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

As publicações foram primeiramente selecionadas a partir do título e resumo. Após foi realizada a leitura na íntegra, permitindo o fichamento das informações mais relevantes para o estudo. partir do fichamento, foi escrito um texto dissertativo, compilando as principais informações obtidas na análise das publicações.

3.4 CRITÉRIO DE INCLUSÃO

Os critérios de inclusão foram: pertencer a temática apresentada, ter sido publicados nos últimos dez anos; estar disponível na íntegra.

3.5 CRITÉRIO DE EXCLUSÃO

Os critérios de exclusão foram: tratar de assuntos diversos ao tema e publicações anteriores ao ano de 2014, com exceção de informações relevantes não encontradas em publicações mais recentes.

3.6 RISCOS

O presente estudo não apresenta riscos, uma vez que não utiliza diretamente dados primários coletados de pessoas naturais ou jurídicas.

3.7 BENEFÍCIOS

O benefício do estudo é abrangente e direcionado a formação de conhecimento para a comunidade acadêmica e empresariado acerca de alternativas para dirimir a crise econômica em seus negócios a partir da gestão financeira.

3.8 USO DE DADOS SECUNDÁRIOS

Foram utilizados dados obtidos de análises documentais e entrevistas com os participantes da pesquisa, informações identificáveis em documentos analisados. Por tanto, será elaborado e assinado o Termo de Compromisso de Utilização de Dados, com todas as declarações de comprometimento e responsabilidade por parte dos pesquisadores envolvidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No contexto de uma crise, modelar a gama das mais diversas variáveis é fundamental para o sucesso ou o fracasso de uma empresa. A previsão de cenários é um conceito militar amplamente utilizado e atualmente é utilizado como ferramenta de gestão. Para desenvolver uma simulação é sempre importante considerar o futuro na formulação de estratégias, para poder prever os fatores que irão promover o desenvolvimento dos negócios e até tomar medidas preventivas em caso de uma possível crise econômica. Uma das principais funções da previsão de cenários é analisar o ambiente interno e externo da empresa para que ela tenha uma compreensão clara dos fatores que poderão ocorrer no futuro. Sejam eles positivos ou negativos.

Algumas perguntas podem ajudar a nortear o processo de simulação da situação atual da organização e auxiliar na previsão de falhas que a empresa enfrenta e possíveis brechas no caso da ocorrência de alguma crise. Dentre elas:

- E se o preço da matéria-prima não cair e o estoque acabar? Compraremos a preço de mercado ou interromperemos a produção?
- Quanto compraremos se o preço atingir o ideal de compra? Deve-se aproveitar para estocar? Qual é o custo de manutenção desse estoque?
- O que devemos fazer se o dólar subir ou cair? Durante uma crise, sabe-se que a moeda do país tende a perder valor. Como proceder neste caso?

- Qual é a posição da empresa em relação às taxas de juros? A expansão continuará? Em caso afirmativo, qual é o limite de crédito ideal para conseguir um possível aumento?
- Como proceder com o quadro de pessoal diante da crise sem impactar a produtividade ou serão necessárias algumas demissões, mesmo que temporárias?
- Se necessário, que área será reduzida? Como esta ação mitiga o impacto negativo da crise?

Obviamente, do ponto de vista externo e interno da organização existem inúmeros outros pontos, além das peculiaridades intrínsecas a cada empresa que devem ser abordados e analisados no contexto da crise, para isso um plano de recuperação pode ser necessário no sentido de mitigar ou reduzir os efeitos desse período na instituição em questão. Desse modo, propõe-se, no Quadro 1, algumas fases que devem ser seguidas para a superação de uma crise:

Quadro 1 – Fases do processo de superação da crise

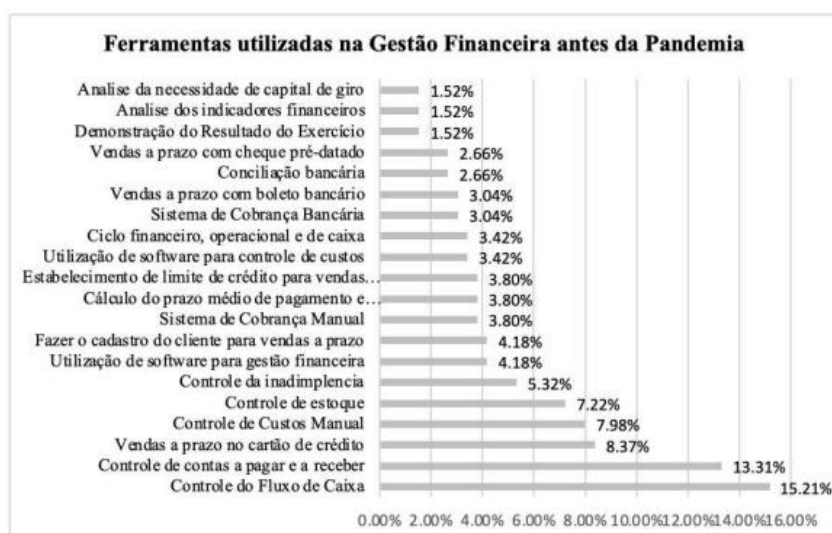
Fases	Objetivos
Avaliar a situação atual	• entender as causas e fatores da crise; • auditoria detalhada das suas receitas, despesas e dívidas; • revisão de relatórios financeiros anteriores para entender padrões e tendências.
Corte de despesas não essenciais	• renegociação de contratos, suspensão de investimentos não prioritários e otimização de processos; • renegociar termos com fornecedores e parceiros; • revisar e reestruturar processos internos para aumentar a eficiência.
Melhorar a gestão de caixa	• promover práticas de gestão mais rigorosas; • identificar qualquer irregularidade ou tendência preocupante; • previsão de fluxo de caixa para antecipar períodos críticos; • implementar ferramentas de gestão financeira.
Fortalecer a relação com credores	• comunicação clara e transparente da atual situação; • propor planos de pagamento parcelados ou ajustes temporários nas condições de crédito; • manter registros detalhados de todas as negociações e acordos feitos com credores.
Reavaliar o modelo de negócio	• buscar novas oportunidades e inovações; • diversificar produtos e serviços;

	• adaptar processos e estratégias.
Intensificar marketing e vendas	• revisar estratégias atuais e se adaptar a crise; • focar em campanhas de resultado imediato; • utilizar redes sociais para aumentar a visibilidade; • monitorar o desempenho dos esforços.
Melhorar a comunicação interna	• informar colaboradores sobre a situação de crise; • reduzir as incertezas dos funcionários por meio de atualizações constantes; • abrir a comunicação (sugestões, feedbacks) para engajar a equipe.
Construir um plano de recuperação	• objetivos e prazos claros; • abordar áreas críticas da empresa; • monitorar o progresso com indicadores de desempenho; • atualizar e revisar regularmente.

Fonte: Elaboração própria (2024)

No contexto da crise econômica provocada pela pandemia do COVID-19, Salomé *et al.* (2021) avaliaram os impactos em empresas varejistas da cidade de Cláudio, município de Minas Gerais. Os autores compararam as ferramentas de gestão financeira utilizadas antes (Gráfico 1) e durante a pandemia (Gráfico 2). Houve um ligeiro aumento no número de empresas que utilizam determinadas ferramentas, incluindo controle de fluxo de caixa, controle de estoques, análise de capital de giro, cálculo de prazo médio de pagamento e uso de *software* para controle de custos. A ferramenta que teve maior aumento de utilização foi a análise de capital de giro, que passou de 1,52% para 6,61% (Salomé *et al.*, 2021).

Gráfico 1 – Ferramentas utilizadas na Gestão Financeira antes da Pandemia



Fonte: Salomé *et al.* (2021)

Gráfico 2 – Ferramentas utilizadas na Gestão Financeira mediante a Pandemia



Fonte: Salomé *et al.* (2021)

Os autores também constataram que apenas 27,86% dos gestores financeiros procuraram formação e consultoria na área financeira durante o período pandêmico, além das outras adequações sanitárias e de quadro de pessoal (como, demissões, afastamentos e transição para home office), o que ocasionou gastos extras, porém 54% dos entrevistados não pretendiam utilizar os empréstimos concedidos pelo governo (Salomé *et al.*, 2021).

Ribeiro (2021) estudou o caso de uma empresa varejista no ramo de calçados, com duas filiais, uma em Goiânia e outra em Senador Canedo, ambos no estado de Goiás, além de uma filial de *e-commerce* em Loureiro-SP. O gestor da empresa aponta que a gestão financeira da empresa é realizada através da previsão de contas, receitas e custos, de modo a estimar as seguintes métricas financeiras: receita, tickets médios, produtos vendidos, mercadorias alvo e recebimentos de crédito. Além disso, os demonstrativos contábeis, como a DRE, são utilizados para a análise financeira de faturamento, do percentual de recebimentos, e do índice de venda à vista em cima do faturamento.

A autora constatou que a empresa estudada precisou buscar meios de reduzir custos e renegociar com fornecedores e setor de marketing, uma vez que teve suas lojas fechadas durante alguns períodos da pandemia. Além disso, precisaram usar o auxílio emergencial para pagamento de funcionários, reduzir as jornadas de trabalho e mudar o plano de saúde para co-participação dos colaboradores. Não foi necessário fazer empréstimos, pois a empresa possuía um bom capital de giro. Para auxiliar na gestão, eles adquiriram um novo sistema de gestão, o Microvix (Linux). A empresa investiu no crescimento do *e-commerce*, com a integração do

estoque nas lojas e inserção de produtos na plataforma Mercado Livre. Também investiram na automação do *marketing*, como o envio de mensagens de pós-venda, o que melhorou o ticket médio e a fidelização de clientes. Com o tempo, a empresa conseguiu sanar as inadimplências, fazendo a recuperação de crédito dos clientes (Ribeiro, 2021).

Garbuio *et al.* (2022) avaliaram como ocorreu a recuperação da crise causada pela pandemia do Covid-19 no setor hoteleiro da cidade de Torres, Rio Grande do Sul. Os autores observaram que houve períodos de fechamento das atividades que impactaram no financeiro das empresas, uma vez que houveram vários cancelamentos e devolução dos valores aos clientes. Após a reabertura, a demanda diminuiu em 60%. Mais de 70% das empresas não tinham um plano de contingência para o caso de uma crise econômica. Quanto ao quadro de pessoal, quase 80% das empresas não dispensaram seus colaboradores, mas se utilizaram de mecanismos como o auxílio emergencial, férias coletivas e redução da jornada de trabalho, para a contenção de gastos. Além disso, quase metade deles recorrem aos empréstimos disponibilizados pelo governo.

As principais estratégias de recuperação consistiram na venda de pacotes promocionais, *marketing* nas mídias sociais, parcerias com operadores de turismo e, por último, a inovação em serviços de turismo. Resumindo, os entrevistados apontaram para uma nova gestão de custos, priorizando a retenção de despesas, expandindo o marketing, especialmente em canais digitais para fidelizar os clientes, e criando/ampliando economias financeiras para o negócio. Mesmo após a pandemia, 63,2% dos gestores não pretendem elaborar um plano para futuras crises, preferindo se valer de soluções mais imediatistas (Garbuio *et al.*, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, o Brasil passou por três crises importantes no cenário econômico, sendo a última também de importância sanitária. A crise econômica provocada pelo Covid-19 ainda possui efeitos da realidade financeira atual. Na literatura foi possível perceber que as empresas que já possuíam um planejamento financeiro mais sólido e um capital de giro mais estruturado conseguiram se perpetuar e manter seu quadro de pessoal, não sem utilizar de ferramentas de redução de custo a curto prazo, como a redução da jornada de trabalho, férias coletivas, renegociação com fornecedores, além disso, aquelas disponibilizadas pelo governo brasileiro, tais como o auxílio emergencial e as linhas de crédito específicas para o período. Ademais, os-e-commerce e estratégias de marketing despontaram na geração de fluxo de caixa. Porém, observou-se que a gestão financeira das empresas brasileiras continua informal, algumas

ferramentas básicas como o análise de entradas e saídas são utilizadas, nem todas as empresas lançam mão da DRE e algumas preferem continuar na persistindo em uma gestão financeira precária, situação preocupante, visto que novas crises podem surgir.

O presente trabalho atendeu as expectativas a que foi proposto de forma que demonstrou como a gestão financeira pode influenciar no enfrentamento de crises econômicas, especialmente a crise provocada pela pandemia do Covid-19. Sugere-se, ainda, pesquisas futuras sobre o tema, devido seu alto valor de utilidade e relevância para os empreendimentos.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, L. R. **Empreendedorismo: Gestão Financeira Para Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Books, 2016.

BARBOSA, Fernando de Holanda. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos avançados**, v. 31, p. 51-60, 2017.

COSTA, D. M. D., RAMOS, K. S., EUFRÁSIO, G. B., et al. Os efeitos da crise do mercado imobiliário americano subprime sobre o desempenho econômico-financeiro das empresas de capital aberto no Brasil. **XVII Congresso Brasileiro de Custos** – Belo Horizonte - MG, Brasil, 3 a 5 de novembro de 2010.

CUNHA, Amanda Lopes. **O papel da gestão financeira para microempreendedores superarem a crise econômica gerada pela Covid-19**. 2021.

DE PAULA, L. F. de.; FERRARI FILHO, F. Desdobramentos da crise financeira internacional. **Rev. Econ. Polit.**, v. 31, n. 2, p. 315-335, 2011.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Desempenho dos bancos 2014**: fraco crescimento do crédito, corte de postos de trabalho e elevação nos resultados de tesouraria são os destaques de 2014 nos maiores bancos do país. São Paulo, 2014.

ENQVIST, Julius; GRAHAM, Michael; NIKKINEN, Jussi. The impact of working capital management on firm profitability in different business cycles: Evidence from Finland. **Research in International Business and Finance**, v. 32, p. 36-49, 2014.

FAMÁ, R.; GALDÃO, A. **A função financeira**: uma análise esquemática de sua evolução. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 1, 1996, São Paulo. Anais... São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1996.

FERRAZ, F. C. **Crise financeira global**: impactos na economia brasileira, política econômica e resultados. 104 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2013.

GARBUIO, Maria Emília Martins da Silva et al. Gestão de crise no turismo: reflexos da pandemia da COVID-19 nos meios de hospedagem do município de Torres, Rio Grande do Sul-Brasil. **Turismo: Visão e Ação**, v. 24, n. 3, p. 527-547, 2022.

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOLDBERG, Stephen R.; PHILLIPS, Mary J.; WILLIAMS, H. James. Survive the recession by managing cash. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 21, n. 1, p. 3-9, 2009.

HALL, R. J., BECK, F., & TOLEDO FILHO, J. R. Análise do impacto da crise subprime nas empresas do agronegócio listadas na BM&F Bovespa. **Custos e Agronegócio on line**, v. 9, n.º. 1, Jan/Mar 2013.

INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). Managing Divergent Recoveries. World Economic Outlook, Washington, abr. 2021.

JUNQUEIRA, G. **Gestão Financeira no varejo: como tornar eficiente?** Infovarejo, 2018.

LACERDA, Wanderson Braga. A importância do controle financeiro para os MEI: um estudo para verificar o uso das ferramentas contábeis nos MEI-microempreendedores individuais da serra, ES. **Revista Espaço Acadêmico, Maringá**, v. 7, n. 2, 2017.

LIMA, S. M., OLIVEIRA, M. E. L.; RODRIGUES, M. S. A Crise e o Desempenho Econômico Financeiro das Empresas da Construção Civil. **Revista Gestão em Análise**, v.6, n.º. ½, p. 196-210, 2017.

MARIANO, J.; BARCELLOS, L. I. Estratégias de gestão dos municípios em cenário de crise socioeconômica. **Geografia e Pesquisa**, v. 11, n. 2, 2017.

MENDONÇA, Mário Júnior Pina Coelho. **Impacto da gestão financeira de curto prazo na performance operacional**. 2018. Tese de Doutorado.

OLIVEIRA, C. V. C., HALL, R. J., VIANA, J. J. S., et al. Impacto da Crise Subprime na Competitividade do Setor Siderúrgico-Metalúrgico Listado na B3. **Congresso Internacional de Administração**, 13 a 17 de Agosto de 2018, Sucre, Bolívia, 2018.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

RIBEIRO, Camila Pires. **Análise dos impactos da pandemia da Covid-19 na gestão financeira de uma pequena empresa varejista: estudo de caso**. 2021.

SALOMÉ, Fernanda Franciele Sousa 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, p. e36910615303-e36910615303, 2021.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 1 Ed. São Paulo: Atlas: 2009.

SCHERR, Frederick C. **Modern Working Capital Management**. Prentice-Hall, 1989.

SEVERINO, Francisca Eleodora Santos. A mediação pedagógica da fotografia no ensino dos temas transversais. **Educação & Linguagem**, v. 13, n. 21, p. 175-188, 2010.

SILVA, C. Uma breve análise do contágio da crise subprime americana para a economia brasileira. **A Economia Em Revista - AERE**, v. 18 nº. 1, p. 123- 137, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão Vieira. **A comparative study on quality management in the brazilian and the Scottish prison service**. 1996. Tese [Doutorado PhD on Business Studies] – Scotland, University of Edinburg, Edimburgo, 1996.

VIZI, B. Depois da crise - Desafios faz uma retrospectiva, revendo os impactos, os canais de transmissão, e as consequências da turbulência que modificou, e ainda modifica, a economia global. **Desafios do Desenvolvimento**, Brasília, DF, ano 8, ed. 34, 10 fev. 2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa/Liane Carly Hermes Zanella.–2. ed. reimp. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2013.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Sagra Luzzatto, 2000.