

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
*CAMPUS FLORESTAL*

**IMPACTOS DAS DIFICULDADES FINANCEIRAS NAS AGÊNCIAS DE TURISMO  
DA CIDADE DE PARÁ DE MINAS – MG, EM DECORRÊNCIA DA PANDEMIA DA  
COVID-19**

MILENA CAROLINA NASCIMENTO  
FLÁVIO

FLORESTAL  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2022

MILENA CAROLINA NASCIMENTO FLÁVIO

**IMPACTOS DAS DIFICULDADES FINANCEIRAS NAS AGÊNCIAS DE TURISMO  
DA CIDADE DE PARÁ DE MINAS – MG, EM DECORRÊNCIA DA PANDEMIA DA  
COVID-19**

Gestão Financeira

MONOGRAFIA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal de  
Viçosa – *Campus Florestal*, como parte  
das exigências de obtenção do grau de  
bacharel em Administração.

FLORESTAL  
MINAS GERAIS – BRASIL


2022

MILENA CAROLINA NASCIMENTO FLÁVIO

**IMPACTOS DAS DIFICULDADES FINANCEIRAS NAS AGÊNCIAS DE TURISMO DA CIDADE DE PARÁ DE MINAS – MG, EM DECORRÊNCIA DA PANDEMIA DA COVID-19**


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Florestal, como parte das exigências de obtenção do grau de bacharel em Administração.

APROVADA: 22/07/2022

Documento assinado digitalmente  
 GUSTAVO FIGUEIREDO CAMPOLINA DINIZ  
Data: 11/08/2022 12:42:25-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>


---

Gustavo Figueiredo  
Campolina Diniz

Documento assinado digitalmente  
 MARIA ANGELICA DOS SANTOS  
Data: 11/08/2022 18:47:58-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Maria Angélica dos Santos

Documento assinado digitalmente  
 PAULO TIAGO CARDOSO CAMPOS  
Data: 11/08/2022 19:44:06-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Paulo Tiago Cardoso Campos  
(Orientador)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por desejar que eu tivesse a graça de ser aluna do curso de Administração na Universidade Federal de Viçosa - *Campus Florestal*. Glorifico o teu nome Senhor, por tantas bênçãos que derramou sobre mim e por quão belo ter sido à maneira como realizou este sonho em minha vida. Agradeço a Maria Santíssima por interceder a Deus por mim e me colocar em seu colo quando mais precisei.

Agradeço aos meus pais e a toda a minha família por tanto amor e carinho. Por me apoiarem na caminhada rumo aos meus sonhos e serem exemplo de honestidade e fé. Sem vocês eu não poderia ter chegado até aqui e sou grata por tê-los em minha vida.

Também agradeço a cada um dos meus professores, por contribuírem para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. E em especial ao meu orientador Paulo Tiago Cardoso Campos, por todo empenho e dedicação em construir este trabalho comigo. Obrigado por utilizar seu vasto conhecimento na área gestão financeira, me mostrando onde poderíamos melhorar a pesquisa e assim obter excelentes resultados. Além de meu professor, o senhor é para mim um exemplo de profissional que vou levar para toda a vida.

Aos meus colegas de turma que estiveram durante todos os períodos comigo, fazendo trabalhos em grupo, estudando para provas e principalmente me motivando a continuar o meu processo de formação. Expresso aqui minha imensa gratidão por serem amigos fiéis e levo cada um de vocês em meu coração.

Por fim, agradeço a todos que estiveram comigo nesta caminhada e que de alguma forma contribuíram para que eu estivesse onde estou hoje. Este trabalho significa para mim a realização de um sonho!

## RESUMO

A pandemia do vírus SARS-CoV-2, responsável pela doença Covid-19, afetou a toda a população mundial no início do ano de 2020, causando efeitos no âmbito social, cultural e econômico. O isolamento social instituído para o combate a disseminação do vírus causou efeitos de forma exponencial ao setor de turismo, este que tem suas atividades majoritariamente envolvendo a circulação de pessoas. O setor de turismo e em especial as Agências de Viagens, tiveram queda de demanda, redução das vendas e de seu faturamento; ocasionando paralisação do seu fluxo de caixa, complicações para cumprir com suas obrigações e dificuldades financeiras. O objetivo do trabalho é levantar quais foram os impactos das dificuldades financeiras nas agências de viagens da cidade de Pará de Minas – MG como consequência da pandemia. A amostra foi composta por 5 proprietários de agências de turismo da cidade, os quais participaram de entrevista com roteiro semiestruturado composto por sete questões. A análise das respostas foi feita utilizando o método de análise de conteúdo para que fosse possível compreender todos os aspectos da percepção dos entrevistados sobre o tema. Os resultados revelam que houve diversos impactos das dificuldades financeiras nas agências pesquisadas, entre eles a escassez de caixa, aumento do endividamento, redução de custos, maior busca por capital de terceiros e apoio governamental. Notam-se ainda mudanças na gestão das empresas para o pós-pandemia e que a gestão financeira passou a ter maior importância para os entrevistados depois de terem passado pela crise.

Palavras-chave: Dificuldades financeiras; Agências de viagens; Pandemia da Covid-19.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Medidas adotadas nas empresas em relação aos impactos da Covid-19.....16

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Perguntas da entrevista semiestruturada e seus respectivos objetivos e bases teóricas.....29

Quadro 2 – Síntese dos resultados e confronto com a fundamentação teórica.....42

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Problema.....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo geral.....	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Justificativa.....	4
1.5 Estrutura.....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 Efeitos da pandemia da Covid-19 para as empresas e em especial para o setor de Turismo.....	6
2.2 Dificuldades financeiras nas empresas.....	9
2.3 Impactos na situação financeira das empresas em decorrência da crise econômica da Covid-19 e as estratégias utilizadas para a sobrevivência dos negócios.....	13
2.4 Estudos aplicados sobre os impactos da pandemia da Covid-19 e as dificuldades financeiras nas empresas Brasileiras.....	17
2.4.1 Silva, Miranda e Hoffmann (2021) .....	17
2.4.2 Freire (2021) .....	18
2.4.3 Avelar, Ferreira, Silva e Ferreira (2021) .....	20
2.4.4 Silva e Saito (2020) .....	22
2.5 Conclusões e contribuições do capítulo para a pesquisa.....	24
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 Tipo de pesquisa.....	27
3.2 A amostra.....	27
3.3 Coleta de dados.....	28
3.4 Análise dos dados.....	30
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
4.1 Apresentação e discussão dos resultados.....	32

4.2 Síntese dos resultados.....	41
5. CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO.....	50
ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	51



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

No início do ano de 2020 a população mundial foi afetada pela pandemia do vírus SARS-CoV-2, responsável pela doença Covid-19 que surgiu em Wuhan, na província de Hubei, na China e que logo se espalhou pelo mundo (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE, 2021). Para evitar a maior disseminação do vírus, foram estabelecidos bloqueios sanitários e medidas de isolamento social que geraram efeitos na economia global, sendo que vários setores da economia foram afetados diretamente ou indiretamente pelas consequências do surgimento do vírus e suas novas variantes. Um dos setores mais afetados pela pandemia foi o de turismo, sendo os prejuízos na economia causados pela retração no turismo internacional ultrapassando US\$ 4 trilhões nos anos de 2020 e 2021 (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2021).

No Brasil, a situação não diferiu, a perda econômica para o setor de turismo foi estimada em R\$ 161,3 bilhões no biênio 2020–2021, representando queda de 29,8% do Produto Interno Bruto (PIB) do setor de turismo (FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2020). Entre as empresas que operam no setor de turismo, as agências de turismo compõem o Núcleo de Atividades Características do Turismo, assim como o transporte aéreo e os alojamentos, tendo seu atendimento voltado em sua maioria para os turistas (COELHO; SAKOWSKI, 2014). As agências de viagens são um componente do mercado turístico que funciona como agregador de serviços, transformando destinos e diversos equipamentos em produtos. Elas também promovem a produção e distribuição de bens e serviços turísticos, ofertando isso aos possíveis consumidores (BRAGA, 2007).

A situação financeira das agências de turismo mudou consideravelmente durante a pandemia, já que para seguir os protocolos sanitários instituídos, elas tiveram que se adequar quanto às medidas estabelecidas, gerando custos e despesas marginais para as empresas. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2020), houve queda de 87% da receita do segmento de turístico no Brasil. Essa situação de restrições e queda de faturamento levou a incertezas e ao surgimento ou agravamento das dificuldades financeiras nos negócios, principalmente para os pequenos negócios. Conforme revela a pesquisadora Camila da Silva Serra Comineti, da Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, os pequenos negócios já enfrentavam problemas financeiros antes da crise provocada pela pandemia e com o surgimento de um evento atípico como este, esses negócios são os

primeiros a serem prejudicados, já que sua forma de trabalho foi totalmente modificada (AMIN, 2020).

As agências de turismo foram afetadas diretamente pelo isolamento social, já que sua atividade principal está relacionada à circulação de pessoas, conseqüentemente, gerou queda de faturamento, redução de fluxo de caixa, situação de inadimplência e até mesmo insolvência em alguns casos. Segundo Bernardes, Silva e Lima (2020), a receita perdida durante a pandemia tem capacidade para se tornar um dano irreparável para grande parte das organizações, já que exerce força sobre a liquidez e no capital de giro das empresas.

A queda do faturamento foi um fator decisivo para que as agências de turismo se encontrassem em situação de dificuldades financeiras, que acontece quando uma empresa não consegue manter um fluxo de caixa para conseguir quitar com suas obrigações correntes, por exemplo, salários de funcionários, contas a fornecedores, empréstimos, etc. A inadimplência acontece quando a empresa não consegue realizar pagamentos de seus passivos. Quando esse estágio de dificuldades financeiras é agravado, a empresa entra em situação de insolvência, em que, mesmo transformando os ativos da empresa em um ativo de maior liquidez, o dinheiro, não conseguiria honrar com seus compromissos. A insolvência então pode ser entendida como a situação em que a empresa se vê com um patrimônio líquido negativo (ASSAF NETO, 2014). Quanto mais dívidas, maior é a probabilidade de passar por dificuldades financeiras. Caso a empresa opte por não cumprir com suas obrigações contratuais, ela possui duas alternativas: a primeira é a liquidação com a venda de seus ativos e o valor é distribuído aos credores; a segunda é a reorganização mantendo o seu funcionamento e emitindo novos títulos (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995).

Os indicadores financeiros são um importante aspecto para a previsão de insolvência empresarial, mas não são os únicos aspectos que devem ser considerados. Os fatores macroeconômicos como a inflação, as taxas de juros, a variação cambial, entre outros; podem servir para as empresas como estratégias para prever a insolvência. Além disso, por trás dos dados quantitativos estão os fatores não relacionados com aspectos econômico-financeiros que interferem no desempenho da empresa, pois os dados das demonstrações contábeis refletem um conjunto de decisões e estratégias tomadas no cotidiano da empresa (BEZERRA; LAGIOIA; PEREIRA, 2019).

As dificuldades financeiras exercem substancial impacto sobre a continuidade dos negócios e podem levar ao encerramento de suas atividades por completo. Devido ao fato dos pequenos negócios serem em sua maioria os mais afetados pelas crises econômicas, quanto mais tempo perduram estas situações, maiores são as possibilidades de as empresas irem à

falência. O turismo é um dos setores econômicos com maiores problemas de retomada operacional, refletidos nas previsões financeiras e nas perspectivas para o mercado de trabalho (FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2020).

## **1.2 Problema**

A pergunta de pesquisa que norteia o trabalho é: *Quais os impactos das dificuldades financeiras nas agências de turismo de Pará de Minas – MG em decorrência da pandemia da Covid-19?*

## **1.3 Objetivo**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Levantar quais foram os impactos das dificuldades financeiras gerados pela pandemia da Covid-19 em agências de turismo de Pará de Minas – MG.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, define-se:

- a) Mapear quais foram os efeitos da pandemia no fluxo de caixa da empresa, endividamento, inadimplência, risco de falência, entre outros.
- b) Apresentar como as agências de turismo enfrentaram as dificuldades financeiras decorrentes da pandemia. Quais foram as estratégias utilizadas para a recuperação das empresas e se foram necessárias medidas de ajuda de crédito fornecidas pelo poder público.
- c) Verificar quais são as conclusões que um gestor financeiro obtém ao estudar as dificuldades financeiras enfrentadas pelas empresas devido à pandemia.
- d) Aferir as mudanças realizadas no gerenciamento financeiro das agências de turismo diante da crise representada pela pandemia da COVID-19.

## 1.4 Justificativa

Esta pesquisa justifica-se por tratar um tema da atualidade que possui poucos estudos relacionados, tendo o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre a temática e trazer contribuições para a sociedade e principalmente para as empresas do segmento de turismo. O setor de turismo sofreu paralisação quase que total de suas atividades devido à pandemia da Covid-19, houve interrupções de viagens internacionais, isolamento social e o fechamento de empresas; tornando o mercado de viagens e sua produção praticamente inoperante (FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2020). O setor de turismo apresenta risco econômico alto por ser sensível às diminuições no poder de compra do consumidor e a ciclos econômicos. Empresas como a Gol e CVC registraram no segundo trimestre de 2020, os maiores betas com valores iguais a 2,29 e 2,23, respectivamente (RESENDE; SALES, 2021).

As agências de viagens são parte importante do setor de turismo no país e foram consideravelmente afetadas pela crise econômica instituída pelas consequências da pandemia, principalmente os pequenos negócios de agências de turismo. E devido à redução de receita, as empresas se viram em situação de dificuldades financeiras. A continuidade das atividades de uma empresa é comprometida severamente quando não consegue manter um fluxo de caixa para quitar com suas obrigações correntes, não consegue realizar o pagamento de seus passivos e apresenta patrimônio líquido negativo (ASSAF NETO, 2014). Os impactos de uma crise econômica afetam diretamente a gestão financeira dos negócios e fazem-se necessários estudos sobre como as empresas enfrentaram tais impactos, como poderiam ter enfrentado e qual o aprendizado que os gestores podem ressaltar de uma experiência talvez única na vivência de seus negócios.

Ademais, somaram-se à agenda de pesquisa de Freire (2021), propondo explorar a relação dos negócios turísticos e sua situação financeira, já que é um ponto de destaque por apresentarem dificuldades e poucos levantamentos de como enfrentar a crise em questão. O setor de turismo tem grande importância para a retomada da economia no país (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2020).

Desta forma, faz-se necessário explorar a situação das empresas do segmento de turismo diante das mudanças ocorridas em sua situação financeira com o surgimento e desdobramentos da pandemia da Covid-19. Este setor que possui importância econômica e social para o país, composto por empresas que atuam com o intuito de atender as demandas de seus consumidores e sobreviver às adversidades que podem afetar consideravelmente o setor.

## **1.5 Estrutura**

O trabalho está estruturado em cinco partes. Primeiramente é feita a introdução do tema de pesquisa com o contexto, o problema, os objetivos e a justificativa. Em seguida, na segunda parte, serão apresentados os conceitos e teorias relacionadas à pesquisa, para possibilitar o entendimento do tema abordado. A terceira parte apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para a coleta de dados e para a análise dos resultados. Posteriormente, na quarta parte, será feita a análise e discussão dos resultados. E por fim, a quinta parte, onde se apresenta a conclusão do trabalho com a exposição da resolução do problema de pesquisa e alcance dos objetivos do trabalho, juntamente com as sugestões para pesquisas futuras.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O referencial teórico deste trabalho explora os temas principais relacionados aos efeitos da pandemia da Covid-19 para os negócios no Brasil e mais especificamente para o setor de turismo. Também apresenta quais são as definições na literatura sobre o tema dificuldades financeiras nas empresas, quais foram os impactos da crise na situação financeira nos negócios e quais foram às estratégias utilizadas para a sobrevivência dos negócios durante a pandemia. E por fim, apresentam-se trabalhos científicos empíricos relacionados ao tema e quais são as conclusões dos autores sobre os impactos da pandemia nas empresas de turismo.

### **2.1 Efeitos da pandemia da Covid-19 para as empresas e em especial para o setor de turismo**

Ao longo da história, a sociedade enfrentou diversos problemas ambientais que estavam fora de seu controle, dentre eles as pandemias e epidemias que causaram desdobramentos no âmbito social, cultural, econômico, entre outros (SAUNDERS HASTINGS; KREWSKI, 2016). Em dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde foi alertada sobre vários casos de um novo tipo de coronavírus em Wuhan, na província de Hubei, na China. A nova cepa do vírus não havia sido identificada antes em seres humanos. Em 30 de janeiro de 2020, o surto da doença causada pelo novo coronavírus, a Covid-19, foi identificada como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, o mais alto nível de alerta da Organização Mundial da Saúde (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2020).

O ano de 2020 foi marcado pelo momento histórico da pandemia da COVID-19, cujos impactos vão desde a crise econômica global até a perda em larga escala de vidas humanas. Um ano em que organizações e população mundial paralisaram suas atividades quase que de forma simultânea para conter a disseminação do vírus. Mais uma vez a sociedade enfrenta um evento global que exige medidas expressivas para a contenção da dispersão do novo vírus. A globalização potencializou a pandemia devido ao alto fluxo de pessoas transitando pelo mundo, mas ela também possibilitou o diálogo entre as nações para cooperação em pesquisas na saúde e traçar políticas para o acompanhamento dos efeitos da pandemia (SAUNDERS HASTINGS; KREWSKI, 2016). A pandemia da Covid-19 afetou toda a população mundial

nas questões relacionadas à saúde, economia, cultura, política e social; ocasionando consequências históricas inestimáveis vistas em poucos eventos de tal proporção.

A pesquisa Pulso Empresa foi realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020) para estimar os impactos da Covid-19 na economia brasileira. Ela teve como unidade de investigação empresas que atuam no ramo industrial, construção, comércio e serviços, e; revelou que 33,5% das empresas dizem que houve efeitos negativos da pandemia sobre a empresa, 8,1% tiveram que reduzir o número de funcionários, 20,1% tiveram que antecipar as férias de seus funcionários, 40,3% tiveram dificuldades de realizar pagamentos de rotina e 21,4% adotaram medidas de apoio do governo. Ainda com informações da pesquisa, cerca de 1,3 milhões de empresas em junho de 2020 estavam com suas atividades encerradas temporariamente ou indefinidamente, 39,4% delas apontam como causa as restrições impostas pela pandemia. O encerramento de negócios atingiu 40,9% de empresas do comércio, 37% da construção e 35,1% da indústria (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2020).

Com a Covid-19 as projeções para o turismo no ano de 2020 mudaram drasticamente, todas as atividades relacionadas ao setor sofreram quedas de demanda e faturamento, resultando em perda de renda para o trabalhador. A princípio, o distanciamento social foi à medida mais assertiva encontrada pelos governos para conter o contágio pelo vírus até que fosse iniciado o plano de vacinação da população. O isolamento social resultou em bloqueios e redução das operações turísticas, gerando desafios ao setor em geral e em especial aos pequenos negócios do ramo.

O setor de turismo é composto pelas Atividades Características do Turismo no Brasil (ACT's), sendo elas o Alojamento, Agências de Viagem, Transporte Aéreo, Transporte Terrestre, Transporte Aquaviário, Aluguel de Transporte, Alimentação, Cultura e Lazer. A receita nominal das ACT's em 2020 teve queda de 38,1% em relação ao ano de 2019, assim como o volume das atividades turísticas com queda de 36,7% (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2021). Já o núcleo do turismo composto por Alojamento, Transporte Aéreo e Agências de Viagem tiveram arrecadação com redução de 42,0% em 2020. Com as restrições de circulação mundial, a Receita Cambial Turística apresentou queda de 49,2% comparando os anos de 2020 e 2019 (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2021).

As agências de viagem são parte importante da economia do turismo, representando uma parcela significativa para os equipamentos turísticos necessários para a atividade turística. Em 2020, a Atividade Característica do Turismo Agências de Viagem foi

responsável por 9,0% da arrecadação federal do Setor de Turismo no Brasil, totalizando R\$ 1,3 bilhão (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2021).

Segundo pesquisa de sondagem do Ministério do Turismo, realizada com empresários do setor de Operadores e Agências de Viagem, em agosto de 2020, houve redução de demanda com relação ao ano de 2019, com queda de 68,1% no número de empregados e de 94,8% no faturamento das empresas; revelando pouca expectativa de melhora para o setor de turismo no Brasil. Para o ano de 2021, a perspectiva dos empresários foi de queda do faturamento em 66,1%. E já em fevereiro de 2021, as perdas mensais do setor já acumulavam R\$ 312,6 bilhões, segundo estimativa da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2021). O fato dos serviços do mercado de viagens não serem considerados essenciais agrava o impacto da pandemia para as empresas deste ramo. Este impacto acontece com o fechamento de fronteiras tornando inviáveis as viagens internacionais e também devido ao fato dos próprios residentes não poderem fazer seus passeios turísticos para evitar locais com aglomeração.

O Governo de Minas Gerais por meio da Secretaria de Estado de Cultura e Turismo (SECULT) e do Observatório de Turismo de Minas Gerais (OTMG), divulgou em 6 de maio de 2020 a última edição do “Boletim do Turismo – Impacto do Coronavírus em Minas Gerais”, visando monitorar os efeitos da crise no estado. Os prejuízos do setor de turismo alcançam a marca de 14 bilhões de reais em volume de receitas até o mês de março de 2020. Em fevereiro de 2020 houve retração do setor em -0,3%, porém em relação ao mesmo mês de 2019, o setor registrou maior taxa de crescimento anual de +6,7% nos últimos 6 anos (AGÊNCIA MINAS, 2020).

Como o setor turístico é suscetível a desastres naturais como a pandemia, os negócios turísticos sofrem perdas financeiras substanciais. O setor foi um dos mais afetados pela pandemia, aeroportos e pontos turísticos desertos devido ao distanciamento social para evitar aglomerações. Os efeitos da crise são sentidos pelas grandes empresas, mas, principalmente pelos pequenos negócios, elevando as distorções sociais e índices de pobreza. Os pequenos negócios sofrem com as mudanças radicais impostas pela crise. Este modelo de negócio baseia suas decisões nas experiências passadas tendo pouco planejamento de longo prazo (AMIN, 2020).

Segundo o diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom, a nova variante Ômicron do coronavírus fez marcar recordes de novos casos de Covid-19 globalmente e a pandemia não está perto de acabar (CABLE NEWS NETWORK, 2022). A Rede Brasileira de Pesquisas sobre Mudanças Climáticas Globais (Rede Clima), do Ministério da Ciência, Tecnologia e



Inovação mobilizou estudos para avaliar os impactos econômicos provocados pela Covid-19, tendo um dos estudos realizados o objetivo de avaliar os efeitos a longo prazo da pandemia. Os impactos de longo prazo estão sobre o emprego, mercado de trabalho e as fatalidades a impactar sobre a geração de renda e consumo, pois haverá menos pessoas; gerando assim impactos até 2045 (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES, 2021).

À vista disso, tais projeções indicam que tanto a pandemia da Covid-19 poderá durar mais tempo que o esperado, como também seus efeitos serão sentidos por muitos anos ainda. A população e as empresas estão diante de uma situação em que se fazem necessárias estratégias para conseguir sobreviver à crise, pensando em soluções de médio e longo prazo. E, além disso, fazer um balanço de quais foram às alternativas com melhores resultados e quais são os aprendizados obtidos com a pandemia, já que eventos como estes podem ocorrer significativamente na história da humanidade. O setor de turismo tem o desafio de se recuperar de um dos eventos mais marcantes para a economia mundial.

## **2.2 Dificuldades financeiras nas empresas**

O tema dificuldades financeiras é abordado na comunidade científica com estudos elaborados desde a década de 1930 visando fornecer possibilidades para a previsão de falência. Em 1960 foram adicionadas técnicas estatísticas, o que possibilitou descobrir que as dificuldades financeiras não estão associadas a um único fator. A partir de 1966 foram analisados métodos para descobrir como as variáveis relacionadas às dificuldades financeiras podiam ser controladas e quais seus impactos na saúde financeiras das empresas. No Brasil, os primeiros trabalhos científicos sobre o tema surgem na década de 1970 com a utilização de análise discriminante multivariada (TEIXEIRA et al., 2013).

As dificuldades financeiras podem ser entendidas como a ausência da capacidade de geração de fluxo de caixa para cumprir com os pagamentos correntes assumidos de uma empresa (TEIXEIRA et al., 2013). Ou seja, a empresa está em dificuldade financeira quando não consegue cumprir com suas obrigações com terceiros (ASSAF NETO, 2014). A incapacidade de cumprir suas obrigações é chamada inadimplência, mas o preocupante é saber identificar os fatores preditores para a inadimplência (DUARTE; BARBOZA, 2020). Há uma variedade de eventos que colocam as empresas em dificuldades financeiras, alguns deles são: prejuízos, queda dos preços das ações e dispensas de pessoal. Em dificuldades financeiras as empresas tomam medidas que não tomariam se tivessem fluxo de caixa suficiente (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995).

A maior parte do tempo da administração financeira é dedicada ao gerenciamento dos ativos e passivos de curto prazo. O capital de giro é a porção de investimentos que circula na condução normal dos negócios e o ciclo de conversão do caixa é outro importante aspecto da administração financeira de curto prazo. Ele representa o período em que os recursos da empresa ficam aplicados, e o objetivo das empresas é minimizar a duração do ciclo de conversão de caixa. O risco da administração financeira de curto prazo é a probabilidade da empresa não pagar suas contas à medida que vençam, considerada insolvente (GITMAN, 2010). As dificuldades financeiras apresentam muitas variáveis relevantes, mas, em geral, os gestores identificam a possibilidade de insolvência quando surgem dificuldades de liquidez de curto prazo (TEIXEIRA et al., 2013).

A insolvência acontece quando a empresa não consegue pagar suas obrigações em dia, já que o valor econômico da empresa é menor que o valor de suas dívidas. Ou seja, os fluxos de caixa esperados são insuficientes para liquidar suas obrigações (GITMAN, 2010). A literatura utiliza os índices financeiros calculados através das informações contábeis para prever a insolvência. Os dados contábeis seriam uma fonte de dados para acompanhar a saúde financeira da empresa (TEIXEIRA et al., 2013). A insolvência pode ser associada aos estoques e ocorre quando o valor dos ativos é menor que os passivos. E pode estar associada aos fluxos de caixa, onde a empresa não tem caixa suficiente para cumprir com suas obrigações correntes, ou seja, a incapacidade de pagar suas dívidas (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995).

Quanto mais a empresa não consegue gerar fluxo de caixa suficiente para quitar suas obrigações, mais insolvente ela se torna, tendo seu valor econômico menor que o valor de suas dívidas. O endividamento da empresa gera os conflitos entre os agentes credores e acionistas. Esses conflitos se dão pela assimetria de informações, a empresa possui mais informações sobre o seu desempenho futuro esperado, enquanto os credores não possuem tantos conhecimentos, levando cada um ao seu objetivo de benefício unilateral. Em momentos de dificuldades financeiras os acionistas resistem em aplicar mais recursos na empresa, prevendo que em situação de falência, seus recursos serão destinados aos credores para quitar as dívidas da empresa (ASSAF NETO, 2014).

Os custos das dificuldades financeiras estão associados à possibilidade de falência. Os custos diretos das dificuldades financeiras são os custos legais e a contratação de acessórias e profissionais para auxiliar a reestruturação da empresa. Diante destes altos custos, a empresa e seus credores evitam o processo de falência. E as empresas com graves dificuldades

financeiras podem optar pelo processo de recuperação judicial e caso este processo fracasse, a empresa então pode declarar falência (ASSAF NETO, 2014).

No Brasil, a Lei n.º 11.101, de 9 de fevereiro de 2005 (Lei de Recuperação de Empresas e Falência), é a norma básica sobre recuperação judicial, recuperação extrajudicial e falência dos empresários e das sociedades empresárias. Apresentando diferentes meios de reestruturação, com novas condições de pagamento das obrigações e controle societário, tendo os credores um papel mais importante no processo. A recuperação de empresas em dificuldades financeiras acarreta conflitos de interesses entre credores, acionista e gestores (SILVA; SAITO, 2020). Visto que os empréstimos e financiamentos na estrutura de capital de uma empresa produz um risco adicional ao que o capital próprio possui. Empresas em dificuldades financeiras podem não pagar dividendos aos acionistas, mas obrigatoriamente devem reembolsar seus credores (ASSAF NETO, 2014). Neste sentido, os credores estão assegurados por contratos o recebimento do valor principal emprestado e mais os juros, mas os acionistas só recebem sua parte do lucro da empresa em forma de dividendos, caso o desempenho da empresa seja suficiente primeiro para cumprir com suas obrigações.

O estudo desenvolvido por Bezerra, Lagioia e Pereira (2019), para analisar o uso dos indicadores financeiros, macroeconômicos e descritivos de governança corporativa na previsão de insolvência, revela que os indicadores financeiros são bons preditores de insolvência de empresas, mas não são os únicos. Nos fatores macroeconômicos, apenas a variável PIB mostrou um valor de significância estatística admissível. E os aspectos de governança corporativa foram comprovados para a relação entre os elementos de gestão e a insolvência da empresa.

A variável econômica PIB se apresenta como a mais estatisticamente significativa para a previsão de insolvência, sugerindo que as empresas traçam estratégias para contornar as dificuldades econômicas que surgem (BEZERRA; LAGIOIA; PEREIRA, 2019). As empresas acompanham este e outros indicadores macroeconômicos para ter as informações necessárias para remodelar sua gestão e conseguir enfrentar as crises.

A governança corporativa é o conjunto de práticas visando otimizar o desempenho e proteger os stakeholders da organização, possibilitando o acesso a crédito e práticas gerenciais que atendam as demandas do mercado, com a utilização de quatro princípios norteadores: igualdade no tratamento aos acionistas; transparência das informações; prestação responsável de contas; conformidades à legislação e normas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015). Neste sentido, a governança corporativa pode resultar na continuidade da organização e a falta dela pode impactar na insolvência, já que é a

gestão que define estratégias e corrige erros em busca da melhor aplicação dos recursos financeiros (BEZERRA; LAGIOIA; PEREIRA, 2019).

Assim, a falta de gestão na empresa favorece a insolvência. Os gestores devem tomar decisões que permitam fazer o controle das finanças da empresa, visando evitar o processo de insolvência financeira (BEZERRA; LAGIOIA; PEREIRA, 2019). Devido ao papel fundamental da gestão em tempos de crise, os seus responsáveis passam por cortes salariais quando a empresa enfrenta dificuldades e quando consegue se recuperar, os gestores são premiados (SILVA; SAITO, 2020). Esta contradição mostra os desafios que os gestores financeiros enfrentam em seu trabalho nas empresas e como podem ser enaltecidos ou desqualificados quando o desempenho da empresa não vai como o esperado. A governança corporativa se mostra significativa para a previsão de insolvência, as empresas devem se adequar aos fatores da atividade da empresa, determinando boas estratégias gerenciais para contornar os períodos econômicos difíceis (BEZERRA; LAGIOIA; PEREIRA, 2019).

Mesmo com os esforços de seus gestores, acompanhamento de indicadores contábeis e macroeconômicos, a empresa ainda sim, pode se vê em um cenário irreversível de dificuldades financeiras. Neste caso, a alternativa clássica sugerida para empresas em dificuldades financeiras é a reestruturação dos ativos com a alienação de ativos ou fusão com outra empresa, reestruturação dos passivos com a renegociação da dívida e a recuperação judicial e falência (ASSAF NETO, 2014). Para Ross, Westerfield e Jaffe (2002) algumas das maneiras que as empresas lidam com as dificuldades financeiras estão relacionadas à venda de ativos importantes, fusão com outra empresa, redução de investimentos e gastos com pesquisa e desenvolvimento, emissão de novos títulos, negociação com bancos e outro credores, troca de dívidas por ações e entrada de pedido de concordata. Os custos das dificuldades financeiras podem exceder o valor da empresa, levando em alguns casos a extinção da mesma. Uma solução é buscar o plano de recuperação de menor custo que possa resolver o problema como, por exemplo, captar investimento externo, vender seus ativos e reestruturação de dívidas (SILVA; SAITO, 2020). As dificuldades financeiras podem representar a oportunidade de reorganizar a estrutura de capital da empresa e o estabelecimento de novas estratégias (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995).

Entretanto, quando todo o setor enfrenta dificuldades, a resolução das dificuldades financeiras da empresa pode ser bem mais difícil e a probabilidade de vender seus ativos é maior. Além disso, resulta em vendas de produtos a valores muito inferiores (SILVA; SAITO, 2020). A crise financeira é a fase em que empresa enfrenta resistência na obtenção de crédito e caixa insuficiente, passando a ter dificuldade para quitar suas obrigações e se vê diante da

insolvência (ASSAF NETO, 2014). A conjuntura econômica do setor pode ir à contramão de todos os esforços da empresa para continuar sobrevivendo e pode levar a extinção de várias empresas de forma simultânea.

Em suma, as dificuldades financeiras são entendidas como a ausência de fluxo de caixa suficiente para pagar as dívidas correntes de uma empresa. Ao não conseguir quitar suas obrigações este processo pode passar para a inadimplência, mostrando que a gestão financeira de curto prazo da empresa está sendo ineficiente. Diante de tal situação os gestores tomam medidas que antes não cogitariam, podendo agravar a situação levando à empresa a falência ou podem criar estratégias para iniciarem um processo de recuperação. Por isso, a capacidade de prever as dificuldades financeiras possibilita a melhor tomada de decisão, melhores retornos e reduzir os efeitos aos envolvidos no desempenho empresarial (DUARTE; BARBOZA, 2020). É importante que em momentos de crise as empresas consigam detectar pontos onde as dificuldades financeiras possam surgir e desenvolver estratégias para superação das mesmas e manutenção das operações cotidianas da organização.

### **2.3 Impactos na situação financeira das empresas em decorrência da crise econômica da Covid-19 e as estratégias utilizadas para a sobrevivência dos negócios**

De acordo com Silva, Miranda e Hoffmann (2021) uma crise é um processo inesperado e indesejado, não é um evento isolado, mas se desenvolve em fases e quanto mais durar a crise, mais escassos se tornam os recursos financeiros, levando a uma possível falência das empresas. Segundo a Revista Exame (2021), após um ano de pandemia, o endividamento das empresas chegou a 61% do PIB. No ano de 2020, as empresas passaram pela parada brusca de suas atividades e em 2021 enfrentaram novos desafios para tentar sair da crise gerada. Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), são necessárias políticas fiscais, monetárias e financeiras para apoiar as famílias e empresas que sofreram as consequências da crise econômica gerada pela pandemia (INTERNATIONAL MONETARY FUND IMF, 2020).

A pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), visando identificar o impacto da pandemia da Covid-19 nos pequenos negócios do país, revela que as empresa do setor de turismo tem 39% de dívidas em atraso, 61% delas recorreram a empréstimos bancários e 55% não conseguiram o empréstimo (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2020). O setor aéreo brasileiro registrou queda de 32,84% nas

viagens domésticas em março de 2020, com relação ao mesmo período em 2019 (AGÊNCIA MINAS, 2020). O coordenador de Pesquisas Conjunturais em Empresas, Flávio Magheli, destaca que 33% do total de empresas em operação não reportaram alteração significativa e conseguiram retomar suas atividades e receitas, pois já tinham antes da pandemia uma boa reserva financeira, possibilitando continuar com a realização de pagamentos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2020).

Em Minas Gerais grande parte do turismo acontece através de empresas locais. Os pequenos negócios vêm enfrentando desafios de queda da demanda, interrupções de suas operações, custos extras e dificuldade de acesso a crédito. Cerca de 60% dos empresários de pequenos negócios buscaram empréstimos e tiveram a solicitação negada (AGÊNCIA MINAS, 2020). Por isso, muitos negócios buscaram se reinventar e procurar alternativas para manter um nível de continuidade de suas operações.

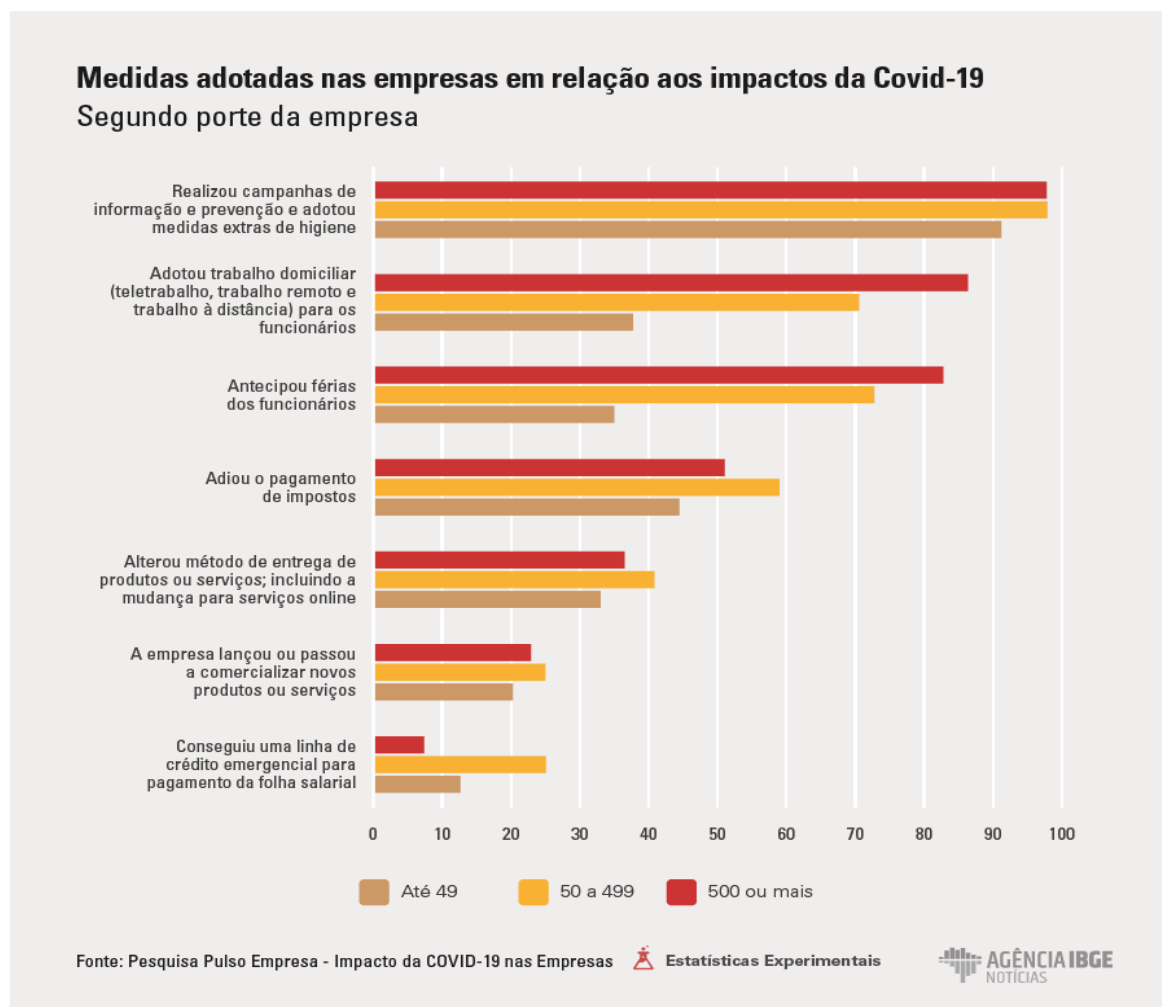
Segundo a Revista Exame (2021), o setor privado necessitou de ajuda governamental para enfrentar a crise gerada pela pandemia. O Programa Emergencial de Acesso a Crédito (PEAC), criado pelo Ministério da Economia, mobilizou 154 bilhões de reais em 2020 para as empresas, sendo 60% deste valor para as pequenas e médias empresas, visando a obtenção de empréstimos por meio da oferta de garantia de 80% à instituição financeira que concederia o crédito solicitado. Segundo pesquisa do IBGE (2020), 12,7% empresas relataram ter conseguido uma linha de crédito emergencial para realizar o pagamento da folha salarial dos funcionários e 67,7% lembraram-se da importância do apoio do governo neste sentido. Outras 44,5% empresas afirmaram ter adiado o pagamento de impostos, desde o início da pandemia, em que mais da metade (51,9%) sinalizaram ter tido apoio da autoridade governamental para adoção dessa medida.

Com o avanço da vacinação, a crise sanitária deixa de ser percebida pela população como o maior problema a ser enfrentado, mas sim a desigualdade e pobreza agravados (REVISTA EXAME, 2021). Neste sentido, as empresas têm o desafio de crescer no pós-pandemia (REVISTA EXAME, 2021). Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE e FGV com empresários de pequenos negócios, no ano de 2021, 45% deles acredita que a medida governamental mais importante para compensar os efeitos da pandemia em seus negócios seria a extensão das linhas de créditos com condições especiais, 12% a moratória (adiamento) do pagamento de dívidas (empréstimos, aluguel, água, luz, etc.) e 10% o adiamento dos pagamentos dos impostos (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2021).

As medidas do Sistema Financeiro para apoio aos Pequenos Negócios durante a pandemia da COVID-19 envolveram o Banco Central, Bancos Públicos Federais e Bancos Privados com atuação nacional. Entre as ações tomadas estão a liberação de R\$ 135 bilhões ao sistema financeiro através de alterações nas regras dos depósitos compulsórios das instituições financeiras, linha de crédito emergencial para financiar a folha de pagamento de pequenas empresas, renegociações de contrato, suspensão integral do pagamento de principal e juros por 6 meses dos contratos, redução de juros, viabilização de canais digitais para facilitar o acesso aos serviços bancários, entre outros (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2020).

Em busca de sua sobrevivência no mercado as empresas adotaram novas estratégias para a entrega de seus produtos e serviços. Conforme apresenta a Figura 1, tanto empresas de pequeno, médio e grande porte buscaram realizar campanhas de informação, prevenção e medidas extras de higiene. As empresas de grande porte adotaram o trabalho remoto e a antecipação de férias para seus funcionários, ao passo em que essa medida não foi tão implementada pelas pequenas empresas, demonstrando as características estruturais de cada tipo de negócio. Outras medidas também utilizadas, porém em menor proporção, foram às novas formas de entregar produtos, lançamento de novas linhas de produto e obtenção de crédito emergencial para cobrir as folhas de pagamento dos funcionários.

Figura 1 – Medidas adotadas nas empresas em relação aos impactos da Covid-19



Fonte: IBGE – Pesquisa Pulso Empresa – Impactos da COVID-19 nas Empresas (2020)

Apesar das crises econômicas geradas pelas pandemias e epidemias na história da humanidade, e os efeitos negativos para o setor turístico, alguns turistas revelam ter um perfil resistente às crises e mesmo nestas situações, demonstram níveis mais altos de propensão ao risco e resistência à mudança (HAJIBABA et al., 2015). Este perfil comportamental dos turistas pode ser um dos motivos pelos quais as viagens não terem sido interrompidas por completo e as agências de viagem continuarem a operar mesmo em um ritmo muito inferior ao normal. Neste sentido, o setor turístico tem o desafio de identificar e se comunicar com esse segmento de mercado altamente atraente, podendo ser a solução para os momentos de crise turística.

Assim, o setor de turismo teve impactos significativos nos últimos anos em decorrência do surgimento da pandemia da Covid-19 e de seus variantes. A queda da demanda por viagens, queda do faturamento, desligamentos de funcionários, necessidade de aporte governamental e a retração do setor são indícios de que a crise econômica afetou o



setor modificando as projeções para o futuro das empresas do ramo. Algumas estratégias foram tomadas para amenizar os efeitos desta crise, mas ainda sim, os pequenos negócios sofreram mais com os impactos negativos da Covid-19.

## **2.4 Estudos aplicados sobre os impactos da pandemia da Covid-19 e as dificuldades financeiras nas empresas Brasileiras**

A busca por trabalhos empíricos tem o objetivo de verificar as experiências vivenciadas em outras pesquisas sobre o tema dificuldades financeiras e os impactos da pandemia para as empresas brasileiras, em especial para o setor de turismo. Foi analisado como cada autor abordou o tema, qual a metodologia utilizada, quais foram seus resultados e conclusões. Assim, esta seção tem o intuito de colaborar com a presente pesquisa para comparar os resultados e ampliar os conhecimentos sobre o tema.

### **2.4.1 *Silva, Miranda e Hoffmann (2021)***

Este artigo tem como tema as estratégias para o enfrentamento da Covid-19 sob a perspectiva empresarial em São Luiz, estado do Maranhão. O contexto da pesquisa explora a crise econômica gerada no setor de turismo devido à pandemia da Covid-19 e a fragilidade das micro e pequenas empresas (MPE's) diante de mercados econômicos turbulentos. As MPE's de negócios turísticos são mais expostas às perdas financeiras em tempos de crise, por isso se faz necessário que o setor desenvolva medidas para o enfrentamento e sobrevivência à crise. Assim, o objetivo do estudo é verificar quais são as estratégias adotadas pelas MPE's de turismo de São Luís do Maranhão para o enfrentamento à pandemia e quais são os impactos da pandemia nos negócios.

O estudo utilizou a metodologia qualitativa, transversal, descritiva e exploratória para aprofundar a temática. O lócus da pesquisa foi São Luís no estado do Maranhão, por ser uma cidade que possui destaque em seu desempenho turístico. A coleta de dados utilizou o roteiro semiestruturado separado em categorias e a amostra são MPE's relacionadas ao turismo, totalizando 14 empresas. As entrevistas foram realizadas entre os dias 14 e 28 de maio de 2020, por meio dos aplicativos Google Meet, Skype, Whatsapp e Zoom; sendo gravadas e depois transcritas. Os dados transcritos passaram pela análise de conteúdo do tipo categorial a priori.

Os resultados da pesquisa apresentaram como o impacto negativo mais preocupante nas MPE's sendo as dificuldades financeiras agravadas pela falta de acesso a crédito, trazendo a perspectiva de que quanto mais durar a crise, maiores são as oportunidades de falência das empresas. Quanto aos impactos positivos destacados pelas empresas se referem ao relacionamento com seus stakeholders, por meio principalmente da renegociação com fornecedores para obtenção de descontos, extensão de prazos e parcelamento de dívidas. E também as alterações legais como a Medida Provisória nº 948/2020 que desobrigou as empresas a reembolsarem seus consumidores por um determinado período em casos de cancelamento de serviços já contratados e possibilitou um fôlego para as empresas.

Com relação à gestão financeira as empresas fizeram a gestão de custos, reduzindo os custos com mão de obra, aluguel e insumos de produção para evitarem sua falência imediata. E alguns outros negócios optaram por acessar capital de terceiros. O planejamento de crise foi adotado por apenas uma empresa de forma preventiva com sua gestão financeira. As estratégias para a gestão de crise nas MPE destacam-se o apoio técnico e financeiro oferecido pelo SEBRAE com orientações para a gestão em momentos de crise. E também os subsídios do governo federal visando à redução de preocupações com a gestão financeira e questões trabalhistas, porém houve muita lentidão para o acesso à ajuda governamental. Quanto ao pós-crise, observou-se a verificação da redução de custos repensando na necessidade de loja física, devido à experiência do trabalho remoto proporcionada pela pandemia.

Portanto, o gerenciamento de crise para o enfrentamento da pandemia da Covid-19 e também para futuras crises, se baseou na redução de custos sem perder a qualidade dos produtos e serviços, inovação, compreensão mais clara do gerenciamento de custos e receitas, desenvolvimento de protocolos sanitários próprios, gestão de pessoas e a busca por apoio técnico e financeiro. Para a agenda de pesquisa para próximos trabalhos os autores sugerem estudar outros segmentos do turismo e em outras localidades do Brasil, desenvolver abordagem quantitativa e outras técnicas qualitativas e realizar estudos longitudinais sobre impactos e gerenciamento de crises, pois a pandemia faz o futuro do turismo ser incerto.

#### **2.4.2 Freire (2021)**

Esta monografia tem como tema os negócios sociais de turismo no Brasil e os efeitos da crise gerada pela pandemia da Covid-19. O contexto da pesquisa apresenta o surgimento da Covid-19, os feitos para a economia e para o agravamento dos problemas sociais. Uma das soluções para estes problemas são os negócios sociais, pois geram impacto social e lucro. Os

negócios sociais no turismo apresentam-se como uma forma de promover o desenvolvimento local e enfrentar os impactos do turismo de massa e a crise econômica gerada pela pandemia. O problema de pesquisa procura explorar como a crise gerada pela pandemia influencia os negócios sociais do turismo, sendo os objetivos do trabalho relacionados ao mapeamento dos efeitos da crise nos negócios sociais e quais são as expectativas futuras para as empresas, apresentando as definições de negócios sociais, impactos da pandemia no setor de turismo e nos pequenos negócios e por fim, verificar as mudanças realizadas nos negócios sociais devido à crise.

A metodologia utilizada é uma pesquisa exploratória e descritiva, com o método qualitativo, utilizando técnicas de pesquisa bibliográfica, entrevistas e análises de conteúdo e documentos. A autora elabora um quadro com os critérios e seus respectivos significados para definir o que são os negócios sociais, de modo a esclarecer operacionalmente o conceito adotado no trabalho. Os participantes da pesquisa foram definidos verificando se os negócios de turismo se encaixavam nos critérios de negócios sociais, resultando em 9 empresas que aceitaram participar da pesquisa e depois foi verificado em quais critérios dos negócios sociais cada empresa mais se adequava. O instrumento de pesquisa foi entrevista semiestruturada realizada a distância, devido à pandemia, com as perguntas separadas por seções: entendimento sobre o negócio, antecipação da crise, reação e recuperação. As entrevistas foram feitas entre os dias 16 e 20 de abril de 2021 e as respostas foram gravadas, transcritas, categorizadas, analisadas e, por fim, sintetizadas. A técnica de análise adotada foi à análise de conteúdo e a técnica de nuvem de palavras para representar graficamente os conteúdos mencionados pelos entrevistados, utilizando o Wordclod.

Os resultados da pesquisa foram separados em antes da pandemia, durante e pós-pandemia. Na seção de antes da pandemia os resultados mostraram que a maioria das empresas entrevistadas não utilizavam instrumentos de planejamento gerencial. Os desafios mais frequentes nas empresas antes da pandemia estão relacionados à gestão financeira e a promoção dos pequenos negócios. As dificuldades na gestão financeira das empresas estão relacionadas ao planejamento financeiro adotado. Na seção durante a pandemia foram verificados os impactos positivos e negativos da pandemia. Foi percebido que as empresas que tiveram mais impactos positivos também se destacaram em maior planejamento empresarial antes da pandemia e também tinham reserva de caixa para o curto prazo. Porém, houve mais relatos de impactos negativos do que positivos. O impacto negativo mais recorrente foi à interrupção ou redução do funcionamento das empresas e o cancelamento dos serviços já vendidos. Para reagir à pandemia as empresas relataram maior relacionamento

com seus stakeholders, implementação de protocolos sanitários, remanejamento do orçamento e as empresas que já faziam o planejamento financeiro antes da pandemia, adotaram medidas nesse quesito para responder à crise. Para o pós-pandemia, as expectativas dos empresários para o setor são incertas, pois não sabem quando a situação irá melhorar, mas esperam que quando a pandemia acabar as pessoas voltem a viajar.

Portanto, a pesquisa possibilitou confirmar que os negócios sociais do turismo foram fortemente impactados pela pandemia e que as respostas à crise foram diversas, sendo os negócios mais impactados negativamente aqueles que já antes da pandemia não possuíam planejamento e reservas financeiras. Os impactos negativos afetaram mais que os positivos e mudaram a visão de futuro dos empresários, devido à incerteza da retomada das atividades do setor. Por fim, autora sugere para trabalhos futuros a investigação da mensuração dos impactos para os negócios sociais e a relação destes negócios com a sua situação financeira. As dificuldades financeiras foram o ponto em que as empresas entrevistadas sofreram maior impacto e não conseguiram encontrar alternativas para o enfrentamento da crise financeira gerada pela pandemia.

#### **2.4.3 Avelar, Ferreira, Silva e Ferreira (2021)**

Este artigo tem como tema os efeitos da pandemia da Covid-19 e a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras de capital aberto. A pandemia da Covid-19 gerou tanto a crise sanitária, quanto a crise financeira global. Assim, o enfrentamento à Covid-19 não é somente uma questão sanitária, mas também econômica. O objetivo do trabalho é analisar os efeitos da pandemia na sustentabilidade econômico-financeira das empresas brasileiras de capital aberto, investigando os efeitos da pandemia para estas empresas, as medidas adotadas e o reflexo nos preços das ações no mercado de capitais.

A pandemia gerou efeitos negativos sobre os mercados de capitais, o Ibovespa perdeu mais de 31,5% de pontos em março de 2020. Para os setores de consumo cíclico, que inclui as atividades de hospedaria e viagens, esperam-se maiores efeitos negativos e queda nos preços de seus ativos, devido ao isolamento social e interrupções de suas operações. Os efeitos da pandemia da Covid-19 podem ser examinados através da análise dos indicadores econômico-financeiros, calculados através das demonstrações financeiras, tendo como objetivo verificar a situação da organização e subsidiar as decisões futuras. Os indicadores econômico-financeiros são: liquidez, ciclos (atividade), endividamento, rentabilidade/lucratividade.

A metodologia aplicada na pesquisa foi quantitativa, descritiva, correlacional e explicativa. A amostra pesquisada são empresas de capital aberto que disponibilizam suas demonstrações financeiras e notas explicativas na Plataforma Econômica<sup>®</sup> e no site da B3. Primeiramente, foram coletados dados nas notas explicativas referentes ao primeiro trimestre de 2020 disponíveis na B3. Foi feita a leitura dos trechos relacionados aos efeitos da pandemia, depois foram categorizados e analisados através de técnicas de estatística descritivas. A plataforma Econômica<sup>®</sup> foi utilizada para coletar as demonstrações financeiras, selecionando os indicadores econômico-financeiros do terceiro trimestre de 2019, quarto trimestre de 2019 e primeiro trimestre de 2020. Para a análise desses indicadores foi aplicada a estatística descritiva, também foi empregado o teste de Kolmogorov-Smirnov, análise de regressão múltipla, entre outros. As técnicas de estatística inferencial empregaram o *software* R versão 4.0.0.

Como resultado da pesquisa, os efeitos mais apresentados pelas empresas devido à pandemia são as incertezas nas previsões, a queda de demanda e a inadimplência. Esta tem seu aumento esperado pela possibilidade de enfrentamento de dificuldades financeiras. As medidas citadas pelas empresas para enfrentar a pandemia estão ligadas ao reporte periódico ao mercado, a segurança dos funcionários e a gestão econômico-financeira com a gestão de caixa e receitas, renegociação com clientes e fornecedores, redução de custos e postergação de tributos. Ainda, enfatiza-se a busca por empréstimos, financiamentos e subsídios do governo. Verificou-se também a queda significativa de receita das empresas e aumento do prazo medido de pagamento, quedas dos indicadores de rentabilidade e aumento nos indicadores de endividamento. Quanto à obtenção de crédito, constatou-se que as empresas de maior porte tiveram maiores facilidades para a obtenção de recursos, isso se dá pelo fato de que empresas maiores têm uma melhor reputação no mercado credor e menores níveis de assimetria de informações junto a terceiros.

Portanto, verificou-se que a pandemia da Covid-19 gerou graves efeitos sobre os mercados de capitais, com perdas consideráveis que se deram de forma heterogênea entre os setores. Os principais efeitos reportados pelas empresas são as incertezas nas previsões, a queda da demanda e a inadimplência. As medidas de mitigação de tais efeitos são o reporte periódico ao mercado, a segurança dos funcionários e a gestão econômico-financeira. Houve redução dos indicadores de rentabilidade devido à redução da receita e o aumento do volume de captação de recursos de terceiros. Para pesquisas futuras sugere-se o acompanhamento longitudinal dos efeitos e medidas de mitigação da pandemia, bem como analisar a

importância dos subsídios do governo para a recuperação das empresas e a comparação dos efeitos da pandemia por país.

#### **2.4.4 *Silva e Saito (2020)***

O artigo faz uma análise teórica e empírica dos estudos sobre falência e recuperação de empresas, tendo como o objetivo verificar os aspectos relacionados à decisão de submeter empresas ao processo de recuperação. Este processo permite que empresas em dificuldades financeiras retomem suas atividades após um fracasso, mas para isso deve ser elaborado um plano de recuperação que atenda as características e singularidades da empresa.

Os estudos teóricos da literatura apresentam que a recuperação das empresas depende de quais são as alternativas de menor custo, o nível de assimetria de informações, a gravidade dos conflitos de interesses e os problemas de coordenação. Os custos dos problemas financeiros da empresa podem acabar sendo maior que o seu valor remanescente e assim a empresa é extinta. Por isso, o melhor plano de recuperação é aquele que oferece menor custo. Algumas das soluções podem ser captar investimento externo, reestruturação das dívidas ou venda de ativos. A recuperação extrajudicial pode ser mais cara devido à resistência a renegociações, a assimetria de informações e os conflitos de interesse. A recuperação judicial apresenta-se como solução para estes problemas enfrentados pela extrajudicial, já que ajuda a combater os conflitos de interesses.

Os estudos empíricos revelam que quando o setor enfrenta dificuldades, a resolução das dificuldades financeiras se torna mais difícil e a probabilidade de vender seus ativos a preços muito baixos é maior. O aspecto da governança de empresas em dificuldades financeiras recebe um ponto de atenção pelos pesquisadores da área, eles apontam haver uma considerável rotatividade e cortes salariais dos gestores enquanto a empresa está em dificuldades financeiras. No Brasil, destaca-se que a concessão de crédito para empresas em recuperação depende do nível de confiança entre devedores, gestores e credores. Além disso, as condições econômicas adversas geram mais pedidos de recuperação.

A metodologia utilizada no artigo é a pesquisa bibliográfica sobre o tema de falência e recuperação. Foram investigados trabalhos clássicos e recentes da área, analisando estudos brasileiros a partir da lei de falência brasileira de 2005. Primeiramente são analisados estudos teóricos e empíricos sobre o tema. Depois são incorporados dados brasileiros. E por fim, é feita a análise de três casos de empresas brasileiras que tiveram seus pedidos de recuperação aceitos/negados.

Os resultados da pesquisa são apresentados através das implicações das práticas estudadas nos estudos teóricos e empíricos, comparando-as com as análises de três casos de recuperação de empresas no Brasil. Os principais motivos apresentados pelas empresas estudadas para as suas dificuldades financeiras são: as crises econômicas, o aumento da dívida para sanar a necessidade de capital de giro, as dificuldades em competir preços com seus concorrentes, os problemas relacionados ao setor de atuação, os riscos relacionados à atividade da empresa e a inadimplência. A complexidade de cada caso de recuperação irá influenciar a aprovação ou recusa de seu plano de recuperação. Empresas com menores problemas de coordenação entre credores têm mais chances de recuperação. A concentração de poder nas mãos de alguns credores pode ser determinante para a recuperação. Por fim, o acesso a financiamento externo pode ajudar a resolver os problemas das dificuldades financeiras das empresas.

Portanto, os trabalhos teóricos apresentam a assimetria de informações, os conflitos de interesses, a coordenação e custos de liquidação; como sendo os principais aspectos relacionados à recuperação. E que uma estrutura de capital menos complexa favorece a recuperação das empresas. Quanto aos estudos empíricos, estes exploram a escolha da recuperação judicial ou extrajudicial, relacionadas com a liquidez, alavancagem, dificuldade econômica e a coordenação dos credores. A alternativa de menor custo será a melhor opção. A aprovação do plano de recuperação dependerá das características da empresa, complexidade de sua estrutura, concentração de poder e acesso a crédito externo. Para pesquisas futuras indica-se a exploração do sucesso ou fracasso de empresas que saíram de um processo de recuperação.

Conclui-se que os estudos aplicados sobre o tema de pesquisa representam significativas contribuições para o trabalho, apresentando as teorias sobre as dificuldades financeiras, falência e recuperação, a realidade de negócios turísticos ao passarem por tais dificuldades e os efeitos da pandemia da Covid-19 no aspecto econômico-financeiros das empresas. Percebe-se que alguns pontos se destacam sobre os trabalhos apresentados, as crises econômicas são um fator de grande importância para o surgimento e/ou agravamento das dificuldades financeiras nos negócios, a falta de acesso a crédito externo também contribui para esta situação e as questões particulares do setor de atuação podem levar as empresas a maiores dificuldades de se recuperarem de seus problemas financeiros. Tais quesitos são refletidos nas demonstrações financeiras das empresas e nos seus indicadores econômico-financeiros. Como a pandemia trouxe queda das vendas, a redução da receita das empresas gera pressão sobre a sua rentabilidade. E para cobrir seus custos, aumentou-se o

nível de endividamento das empresas e procura por subsídios do governo. Mas, muitos negócios turísticos relataram lentidão na obtenção de tais recursos, recordando está ser uma das principais dificuldades enfrentadas durante a pandemia.

## **2.5 Conclusões e contribuições do capítulo para a pesquisa**

Este capítulo buscou explorar como a pandemia da Covid-19 afetou as empresas brasileiras e em especial ao setor de turismo. Apresentou as definições encontradas na literatura sobre o tema dificuldades financeiras, também como as empresas chegam a tal situação e quais são as formas de se recuperarem. Ainda, salientaram-se quais foram às estratégias adotadas pelas empresas do setor de turismo para combaterem os efeitos da pandemia e as dificuldades financeiras causadas por ela. Por fim, apresentaram-se estudos aplicados sobre o tema de pesquisa de modo a contribuir trazendo os resultados e conclusões destas pesquisas.

A pesquisa de sondagem do Ministério do Turismo, realizada com empresários do setor de Operadores e Agências de Viagem, em agosto de 2020, ressalta a redução de demanda com relação ao ano de 2019, com queda de 94,8% no faturamento das empresas. Em fevereiro de 2021, as perdas mensais do setor turístico já acumulavam R\$ 312,6 bilhões, segundo estimativa da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2021). Segundo Avelar et al. (2021), a atividade de viagens faz parte da categoria de consumo cíclico, por isso, espera-se maiores efeitos negativos sobre esse segmento devido ao isolamento social e interrupção de suas operações. Os serviços do mercado de viagens não são considerados essenciais, agravando o impacto da pandemia para as empresas deste ramo. O surgimento e os desdobramentos da pandemia repercutem a longo prazo para toda a população mundial, devido às fatalidades de perda de vidas humanas e a crise econômica gerada.

Mercados econômicos turbulentos e tempos de crise são propícios para o surgimento das dificuldades financeiras (SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2021). A empresa está em dificuldade financeira quando não consegue cumprir com suas obrigações com terceiros (ASSAF NETO, 2014). Segundo Avelar et al. (2021), a possibilidade de enfrentar dificuldades financeiras agrava a ocorrência de inadimplência. Mas, as dificuldades financeiras não estão associadas a um único fator, neste sentido, é importante que os gestores consigam avaliar a saúde financeira da empresa e quais são os preditores das dificuldades financeiras. Sendo que, os dados contábeis e os indicadores econômico-financeiros são



importantes fontes de informação para o acompanhamento do desenvolvimento da empresa e para subsidiar as decisões futuras.

Em dificuldades financeiras as empresas tomam medidas que não tomariam se tivessem fluxo de caixa suficiente (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995). Em tempos de crise como a pandemia, os gestores tomam decisões mediante uma série de incertezas, sem entender de fato como seriam afetados. As estratégias dos gestores para enfrentar a crise são refletidas nas demonstrações financeiras das empresas (Avelar et al., 2021). E a falta de gestão financeira favorece a insolvência (BEZERRA; LAGIOIA; PEREIRA, 2019). Revelando assim, a importância da governança corporativa para se evitar os problemas financeiros.

Percebe-se que os trabalhos citados apresentam resultados que concordam que houve mais impactos negativos do que positivos para as empresas estudadas com relação à pandemia da Covid-19. A utilização da metodologia qualitativa e as entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados nas pesquisas relacionadas ao setor de turismo mostraram-se eficaz e permitiram alcançar os objetivos das pesquisas. Os impactos positivos mais percebidos pelas empresas estão ligados às facilidades de relacionamento com os stakeholders, por exemplo, as possibilidades de renegociações. Sendo que as empresas que mais tiveram impactos positivos são aquelas que já faziam planejamento empresarial e financeiro antes da pandemia. Já os impactos negativos estão relacionados à paralisação das atividades da empresa e as dificuldades financeiras resultantes, pois as empresas mais afetadas pela pandemia são aquelas que não possuíam reservas financeiras para períodos emergenciais.

Os artigos também mostraram como acontece o processo de recuperação das empresas após um evento de fracasso e que o nível de assimetria de informações impacta tanto na obtenção de crédito junto a terceiros como também na aprovação do plano de recuperação da empresa. Para sobreviver à crise e evitar à falência, as empresas optaram pela gestão de custos com o corte de gastos e procuraram por serviços de auxílio empresarial no âmbito financeiro principalmente. Mas, conforme a pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), 61% das empresas do setor de turismo recorreram a empréstimos bancários e 55% não conseguiram o empréstimo (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2020). Neste sentido, retoma-se a questão de que quando todo o setor enfrenta dificuldades, as empresas sofrem mais resistência em conseguir apoio para se recuperarem.

Portanto, nota-se que o setor de turismo em sua totalidade enfrentou dificuldades financeiras em decorrência da pandemia, fazendo os efeitos sobre as empresas serem

percebidos a longo prazo. Assim, os estudos aplicados concluem as dificuldades financeiras como o ponto de maior impacto para a amostra pesquisada relacionada ao setor de turismo, fazendo revelar-se a importância de estudos sobre o tema.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

O tipo de pesquisa realizada neste trabalho é a pesquisa exploratória para ampliar os conhecimentos sobre o tema e descritiva para procurar conhecer a realidade estudada, suas características e problemas (ZANELLA, 2013). Segundo Oliveira (2011), a pesquisa exploratória é utilizada quando se faz necessário determinar uma questão problema com mais precisão, buscando a familiaridade com o tema e o esclarecimento de ideias e conceitos, trazendo mudanças.

A abordagem da pesquisa utiliza o método qualitativo de modo a possibilitar o alcance dos objetivos do trabalho, buscando a participação dos envolvidos no fenômeno estudado. A pesquisa qualitativa se baseia na interpretação, onde o pesquisador irá interpretar os dados obtidos (CRESWELL, 2007). Esta categoria de pesquisa se baseia na percepção de um fenômeno dentro de seu contexto, verificando as relações, as mudanças e as consequências deste fenômeno, com abertura para as suas individualidades e significados múltiplos (OLIVEIRA, 2011).

#### **3.2 A amostra**

Foram selecionadas as agências de turismo da cidade de Pará de Minas – MG para poderem participar da pesquisa, caso houvesse seu consentimento. Em investigação preliminar, foi verificada a existência de 12 agências de turismo na cidade e 5 delas aceitaram participar da pesquisa. Apenas uma das empresas participantes não possui loja física e por isso faz seu atendimento ao público de forma online. As demais empresas, mesmo com loja física, também fazem atendimento online e divulgação da empresa utilizando site, Whatsapp, Instagram e atendimento telefônico. As empresas são de pequeno e médio porte, e os seus proprietários é que fazem a gestão do negócio.

Os serviços oferecidos pelas agências são, por exemplo, a venda de passagens aéreas nacionais e internacionais, viagens corporativas, reserva de hotéis, locadoras de autos, cruzeiros marítimos, excursões e passeios, transfers e seguro viagem. O marketing das empresas utiliza estratégias de preços promocionais para determinados pacotes de viagem e oferecem serviços complementares como seguros, auxílios e informações de câmbio. Algumas ainda oferecem serviços de turismo ecológico.

O contato com os entrevistados foi primeiramente feito via contato telefônico para verificação do funcionamento da empresa e posteriormente encaminhado um e-mail contendo todas as informações da pesquisa e um convite para a participação na entrevista que poderia ser feita de forma online ou presencial de acordo com a preferência do entrevistado. As entrevistas presenciais foram feitas seguindo os protocolos sanitários de prevenção a Covid-19.

Antes da realização das entrevistas, os selecionados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para assegurar a participação voluntária e a gravação do encontro, assim como o sigilo e a confidencialidade dos dados do entrevistado (ANEXO B).

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio das técnicas de pesquisa bibliográfica, análise de documentos e entrevistas semiestruturadas para alcançar os objetivos do trabalho. Foi aplicado o roteiro de entrevista que é composto por 7 perguntas elaboradas com base no referencial teórico e escopo do trabalho (ANEXO A). O Quadro 1 apresenta tais perguntas e os seus respectivos objetivos e bases teóricas.

As entrevistas aconteceram durante o período de 13 a 29 de abril de 2022, realizadas de forma online e presencial, conforme a preferência dos participantes e atendendo as medidas de prevenção e combate a disseminação da Covid-19. Foram utilizados os aplicativos Google Meet, Whatsapp e Zoom para realizar as entrevistas online.

A entrevista é a técnica mais utilizada em pesquisas qualitativas e da maior flexibilidade ao pesquisador. A entrevista semiestruturada segue um roteiro utilizado pelo entrevistador, mas não se prende apenas nas perguntas selecionadas, servindo como guia para os pontos que se deseja pesquisar (ZANELLA, 2013). As vantagens das entrevistas qualitativas a distância são a possibilidade de acessar pessoas mais facilmente, redução dos custos relacionados à coleta dos dados e segurança sanitária em um contexto de pandemia (SCHMIDT; PALAZZI; PICCININI, 2020).

**Quadro 1 – Perguntas da entrevista semiestruturada e seus respectivos objetivos e bases teóricas**

N <sup>o</sup>	Pergunta	Objetivo	Base Teórica
1	<p>Sobre a situação de sua empresa na pandemia, pedimos que fale sobre:</p> <p>a) Comparativo antes, durante e hoje: como enfrentou a pandemia, se teve ou não interrupção de vendas e dificuldades para pagar obrigações.</p> <p>b) O impacto nos fluxos de caixa e se havia reservas de caixa.</p>	<p>Verificar se as empresas tiveram suas operações interrompidas durante a pandemia. E os principais impactos e consequências em sua situação financeira.</p>	<p>IBGE (2020) Cerca de 1,3 milhões de empresas em junho de 2020 estavam com suas atividades encerradas temporariamente ou indefinidamente. Sebrae (2020) revela que as empresa do setor de turismo tem 39% de dívidas em atraso .</p> <p>Freire (2021) Os negócios mais impactados negativamente são os que antes da pandemia não possuíam planejamento e reservas financeiras.</p>
2	<p>A empresa faz gestão de seus ativos e passivos de curto prazo? Como faz a gestão?</p>	<p>Analisar como é feita a gestão financeira da empresa e se há uma preocupação com as questões de curto prazo.</p>	<p>Gitman (2010) A maior parte do tempo da administração financeira é dedicada ao gerenciamento dos ativos e passivos de curto prazo. O risco da administração financeira de curto prazo é a probabilidade da empresa não pagar suas contas à medida que vençam, considerada insolvente.</p> <p>Teixeira et al. (2013) Os gestores identificam a possibilidade de insolvência quando surgem dificuldades de liquidez de curto prazo.</p> <p>Freire (2021) As empresas que tiveram mais impactos positivos tinham reserva de caixa para o curto prazo.</p>
3	<p>A empresa esteve inadimplente durante a pandemia? Precisou iniciar um processo de recuperação judicial?</p>	<p>Apontar se as empresas estiveram nos níveis mais graves de dificuldades financeiras.</p>	<p>Avelar et al. (2021) Os efeitos mais apresentados pelas empresas devido à pandemia são as incertezas nas previsões, a queda de demanda e a inadimplência.</p> <p>Assaf Neto (2014) Empresas com graves dificuldades financeiras podem optar pelo processo de recuperação judicial.</p>

4	Como reagiram à crise econômica causada pela pandemia? A empresa precisou solicitar empréstimos bancários e/ou ajuda governamental?	Averiguar se esta medida de enfrentamento a crise foi também adotada pelas empresas.	IBGE (2020) Segundo pesquisas, 12,7% empresas relataram ter conseguido uma linha de crédito emergencial para realizar o pagamento da folha salarial dos funcionários e 67,7% lembraram-se da importância do apoio do governo neste sentido. Agência Minas (2020) Cerca de 60% dos empresários de pequenos negócios buscaram empréstimos e tiveram a solicitação negada. Avelar et al. (2021) Quanto à obtenção de crédito, constatou-se que as empresas de maior porte tiveram maiores facilidades para a obtenção de recursos, isso se dá pelo fato de que empresas maiores têm uma melhor reputação no mercado credor e menores níveis de assimetria de informações junto a terceiros.
5	Como a administração da empresa acompanha seu desempenho com os indicadores contábil-financeiros? Qual conjunto de indicadores o serviço contábil lhe fornece?	Investigar se os indicadores contábil-financeiros estão à disposição dos gestores para acompanharem o desempenho da empresa.	Teixeira et al. (2013) Os dados contábeis seriam uma fonte de dados para acompanhar a saúde financeira da empresa.
6	Os proprietários da empresa entendem a falta de gestão financeira como um fator que agrava as dificuldades financeiras? Quais são as conclusões obtidas ao enfrentarem tais dificuldades?	Constatar o grau de importância dado pelos proprietários quanto à gestão financeira em seus negócios. E buscar as reflexões deles sobre o momento de crise.	Bezerra; Lagiola; Pereira (2019) A governança corporativa pode resultar na continuidade da organização e a falta dela pode impactar na insolvência, já que é a gestão que define estratégias e corrige erros em busca da melhor aplicação dos recursos financeiros.
7	Foram feitas mudanças na gestão financeira da empresa devido às consequências da crise econômica? Quais?	Apurar se foram feitas alterações na forma de gerir a empresa como um aprendizado para o pós-pandemia.	Silva, Miranda e Hoffmann (2021) Quanto ao pós-crise, observou-se a verificação da redução de custos repensando na necessidade de loja física, devido à experiência do trabalho remoto proporcionada pela pandemia.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 Análise dos dados

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois os resultados serão interpretados e serão tomadas conclusões sobre o tema (OLIVEIRA, 2011). Os resultados da coleta de dados da presente pesquisa serão contrastados com o referencial teórico adotado e a técnica de análise empregada é a Análise de Conteúdo. Segundo Mozzatto

e Grzybovski (2011), a análise de conteúdo é frequentemente utilizada nas pesquisas qualitativas na área da administração.

As fases da análise de conteúdo são: primeiro é a chamada pré-análise, onde é feita a escolha e organização do material, conforme o que o pesquisador espera encontrar com base no problema de pesquisa. É feita a leitura geral das entrevistas e documentos, são posteriormente separados em categorias de análise. A segunda fase corresponde à codificação, classificação e categorização do conteúdo. E por fim a terceira fase de interpretação de resultados, correlacionando o material analisado e as teorias apresentadas no referencial teórico (ZANELLA, 2013).

A análise de conteúdo busca enriquecer a leitura, extraindo conteúdos e trazendo a tona o que está em segundo plano na mensagem escutada. Os conteúdos são selecionados e categorizados (OLIVEIRA, 2011).

Deste modo, todos os recursos metodológicos utilizados nesta pesquisa tem como foco o alcance dos objetivos do trabalho, trazendo a visão particular de cada um dos entrevistados sobre a realidade de sua empresa. A análise dos resultados busca trazer de forma clara quais são os impactos da pandemia para as empresas, comparar as estratégias utilizadas para a sobrevivência dos negócios e proporcionar a ampliação dos conhecimentos sobre o tema.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo busca apresentar, analisar e discutir os resultados da presente pesquisa. Foi aplicado o roteiro de entrevista semiestruturada a 5 empresários que atuam no ramo agências de viagens da cidade de Pará de Minas – MG. O capítulo será apresentado nas seções: Apresentação e discussão dos resultados e Síntese dos resultados. Ao final deste capítulo apresenta-se o Quadro 2 com a síntese dos resultados e confronto com o referencial teórico.

### 4.1 Apresentação e discussão dos resultados

No intuito de alcançar o primeiro objetivo específico desta pesquisa (Mapear quais foram os efeitos da pandemia no fluxo de caixa da empresa, endividamento, inadimplência, risco de falência, entre outros), foi feita a análise das respostas das perguntas de número 1 a 3 do roteiro de entrevista. A questão número 1: “Sobre a situação de sua empresa na pandemia, pedimos que fale sobre: a) Comparativo antes, durante e hoje: como enfrentou a pandemia, se teve ou não interrupção de vendas e dificuldades para pagar obrigações. b) O impacto nos fluxos de caixa e se havia reservas de caixa”. Essa questão permitiu verificar se as empresas tiveram suas operações interrompidas durante a pandemia e os principais impactos em sua situação financeira.

Os entrevistados relatam que ficaram de seis meses a quase dois anos praticamente com suas atividades paralisadas, ressaltando que trabalharam durante esse período apenas para resolver pendências de viagens contratadas, remarcações e cancelamentos. Também afirmaram ter passado por dificuldades durante a pandemia, “27 de março de 2020 foi decretado o primeiro *Lockdown*. A gente conseguiu fazer as remarcações, alguns desistiram das viagens e sim, tivemos dificuldades” (ENTREVISTADO 5). Confirmaram assim, a constatação feita por Freire (2021) de que o impacto negativo da pandemia mais recorrente no setor de turismo foi à interrupção ou redução do funcionamento das empresas e o cancelamento dos serviços já vendidos.

Todos disseram ter sofrido com a interrupção das vendas, queda de faturamento e consequentemente tiveram dificuldades de pagar obrigações, pois “Caiu 80% das vendas” (ENTREVISTADO 1). Tal constatação do entrevistado reafirma as informações divulgadas pelo Ministério do Turismo (2021), em que as Atividades Características do Turismo no Brasil tiveram receita nominal em 2020 com queda de 38,1% em relação ao ano de 2019,



assim como o volume das atividades turísticas com queda de 36,7%. Segundo a pesquisa Pulso Empresa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020), cerca de 1,3 milhões de empresas em junho de 2020 estavam com suas atividades encerradas temporariamente ou indefinidamente e 40,3% das empresas pesquisadas tiveram dificuldades de realizar pagamentos de rotina. E ainda, a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2020) nos pequenos negócios do país verificou que as empresas do setor de turismo têm 39% de dívidas em atraso.

As dificuldades de pagar obrigações também assolaram as empresas entrevistadas neste trabalho e só não atingiram um patamar mais elevado, devido às medidas adotadas pelos entrevistados, como por exemplo, esgotar os recursos da empresa, recorrer a empréstimos, utilizar a reserva de caixa e a injeção de capital próprio; “Tivemos dificuldade de pagar obrigações, tanto é que eu recorri a capital e meu também” (ENTREVISTADO 5).

Sobre o impacto no fluxo de caixa, a maioria dos entrevistados disse que possuíam uma reserva de caixa antes do surgimento da Covid-19 e durante a pandemia utilizaram esse recurso para manter o funcionamento da empresa. Apenas um dos entrevistados relata que não tinha reserva de caixa antes da pandemia e que ainda não conseguiu adotar essa estratégia para sua empresa, pois “Hoje, não tem sobrado caixa. Eu diria assim que ele está controlado” (ENTREVISTADO 2). Tais aspectos apresentados pelos entrevistados apontam para a importância de se ter uma reserva de caixa, pois segundo Freire (2021), os negócios mais impactados negativamente pela pandemia são os que antes dela já não possuíam planejamento e reservas financeiras.

Ainda, devido à interrupção das vendas, o fluxo de caixa das empresas diminuiu ou até mesmo cessou durante o período da pandemia. Percebe-se que as empresas estudadas passaram pela incapacidade de geração de fluxo de caixa para cumprir com os pagamentos correntes e conforme apresentado por Teixeira et al (2013), este aspecto é um dos fatos que confirmam que as empresas estiveram em dificuldades financeiras. O impacto negativo sobre o fluxo de caixa das empresas foi constatado, pois “É óbvio, o fluxo de caixa é óbvio. Se você não tem receita e só tem despesa, é óbvio que o fluxo de caixa diminui” (ENTREVISTADO 3).

Durante a pandemia os entrevistados passaram essencialmente pelos mesmos problemas de interrupção de vendas, queda no faturamento, cancelamentos de serviços vendidos, dificuldades de pagar obrigações e incapacidade de geração de caixa. E a maioria adotou medidas de proteção contra os efeitos da pandemia para que sua situação financeira não se agravasse ainda mais. Porém, apenas um dos entrevistados criou uma estratégia de

enfrentamento utilizando a inovação em seus produtos, “Não podia viajar naquele momento, então a gente lançou passeio que seria numa data futura, onde as pessoas começavam, poderiam começar a pagar” (ENTREVISTADO 2). Servindo como exemplo de uma das medidas de enfrentamento a pandemia apresentadas na subseção 2.3 do referencial teórico por IBGE (2020), em que uma das medidas adotadas em menor proporção pelas empresas foi à inovação com as novas formas de entregar produtos e lançamento de novas linhas de produto. O resultado desta inovação foi considerado muito satisfatório e motivou o proprietário a investir na empresa, “Durante a pandemia a gente conseguiu conquista muitos clientes fazendo eventos extras que não tinham interesse financeiro, apenas para movimentar. Hoje, no pós-pandemia está melhor do que antes, por incrível que pareça” (ENTREVISTADO 2).

Ainda sobre o primeiro objetivo específico a questão número 2: “A empresa faz gestão de seus ativos e passivos de curto prazo? Como faz a gestão?” Essa questão foi abordada para verificar se há uma preocupação com as questões de curto prazo, também pra saber como é feita a gestão financeira da empresa e como ela tem relação com os impactos sofridos devido à pandemia.

Dois dos entrevistados admitiram despreocupação com relação à temática, um deles explicou que “Quando você tem uma empresa que tem um capital de giro e uma reserva, você não tem que ter esse tipo de preocupação porque aqui o investimento é mínimo” (ENTREVISTADO 3). Outros dois entrevistados alegaram que por não serem operadores de viagens, não teriam ativos e passivos, e por isso, não seria necessário fazer a gestão, “Olha a gestão dos ativos, empresa de turismo dificilmente ela terá ativos, porque você é terceira, você é comissionado” (ENTREVISTADO 5). Contrastando as respostas dos entrevistados com o que Gitman (2010) diz sobre a administração financeira, mostrando que ela dedica considerável tempo para a gestão dos ativos e passivos de curto prazo, nota-se certa resistência dos pesquisados em tratar o tema e até uma falta de domínio sobre essas questões.

Por fim, a questão número 3: “A empresa esteve inadimplente durante a pandemia? Precisou iniciar um processo de recuperação judicial?” Essa questão permitiu verificar se as empresas chegaram a níveis mais graves das dificuldades financeiras. E todos os respondentes afirmaram não ter ficado inadimplentes durante a pandemia e não precisaram iniciar um processo de recuperação judicial, pois “Os compromissos fixos de aluguel, imposto, contas de água, luz, telefone; a gente conseguiu manter” (ENTREVISTADO 1).

Um dos entrevistados justifica o fato de não ter chegado à inadimplência, “Justamente por eu ter reserva de capital” (ENTREVISTADO 5). O fato de não terem chegado à necessidade de iniciar uma recuperação judicial, indica que as empresas pesquisadas não

estiveram em estado crítico das dificuldades financeiras, seja porque o seu negócio não foi tão impactado negativamente pela pandemia ou porque conseguiram enfrentar a crise econômica adotando medidas que se mostraram eficazes.

Com foco no segundo objetivo específico (Apresentar como as agências de turismo enfrentaram as dificuldades financeiras decorrentes da pandemia. Quais foram às estratégias utilizadas para a recuperação das empresas e se foram necessárias medidas de ajuda de crédito fornecidas pelo poder público), as questões número 4 e 5 buscam compreender quais medidas de enfrentamento a crise econômica foram utilizadas pelas empresas e se os gestores acompanham indicadores contábil-financeiros para verificar a efetividade das estratégias adotadas.

A questão 4: “Como reagiram à crise econômica causada pela pandemia? A empresa precisou solicitar empréstimos bancários e/ou ajuda governamental?”. Para reagir à crise, exceto um dos entrevistados não recorreu a empréstimos, os demais relataram ter que solicitar capital de terceiros para continuar suas operações.

Dois entrevistados lembraram o acesso ao Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE) e com isso mostraram que de fato aconteceu ajuda governamental para o enfrentamento da crise. A pesquisa realizada pelo SEBRAE e FGV (2021) revelou que 45% dos empresários de pequenos negócios acreditam que a expansão de linhas de crédito seria necessária para compensar os efeitos da pandemia. Os empresários perceberam a ajuda governamental como uma fonte de segurança para remediar as consequências de um momento com tantas incertezas, “Eu usei esse empréstimo PRONAMPE. Eu achei por bem pegar para ter uma segurança” (ENTREVISTADO 1) e revelam “A gente utilizou os dois benefícios do governo. Um deles foi a linha de crédito a taxa de juros baixíssima, com carência e a longo prazo. E o outro foi a redução de jornada de trabalho, com até suspensão de contrato de trabalho, tudo legalmente” (ENTREVISTADO 5).

Os entrevistados relatam que o PRONAMPE foi um empréstimo do governo oferecido para eles através de um banco com condições simplificadas e baixas taxa de juros, pois “Era uma linha de crédito emergencial. Ela era 1, 25% ao ano com 48 meses. O nome da linha de crédito, PRONAMPE” (ENTREVISTADO 5). Eles entenderam o programa como uma forma de ajuda governamental para socorrer as empresas durante a crise, demonstrando certa confiança no banco que ofereceu o empréstimo, pois “Eu não entendo nada disso, na verdade. Mas o meu gerente disse que é o que tem de mais baixo de juros neste momento pra justamente socorrer empresas em dificuldade na pandemia” (ENTREVISTADO 1). Confirmando o que foi exposto no referencial teórico na subsecção 2.3 pelo SEBRAE (2020),

em que todo o sistema financeiro se envolveu para apoiar os pequenos negócios durante a pandemia.

Em contrapartida, outros dois entrevistados relataram ter sido oferecido para eles o empréstimo do governo, mas devido à dificuldade de acesso e burocracia, acabaram por contratar empréstimos pessoais para auxiliar a empresa, “Embora o governo oferecesse empréstimo para empresa, eu achei muito burocrático. Até foi me oferecido, foi oferecido por algum banco, mas era muito burocrático” (ENTREVISTADO 2) e “Teve que ser empréstimo pessoal. Empréstimo no nome da empresa até que foi oferecido, mas não valeria muito a pena. Os juros na época ‘tava’ muito alto” (ENTREVISTADO 4). As complicações para o acesso ao crédito tem potencial para agravar as dificuldades financeiras e quanto mais durar a crise, maior probabilidade de falência, conforme apontado na subseção 2.4.1 do referencial teórico por Silva, Miranda e Hoffmann (2021).

A diferença de percepção entre os entrevistados com relação aos empréstimos oferecidos pelo governo afirma o que foi exposto pela pesquisa realizada pelo SEBRAE (2020) nos pequenos negócios do país, apresentando que 61% deles recorreram a empréstimos bancários e 55% não conseguiram o empréstimo. Varias empresas alegaram ter dificuldade de acesso aos empréstimos. A crise financeira é a fase em que empresa enfrenta resistência na obtenção de crédito, passando a ter dificuldade para quitar suas obrigações e se vê diante da insolvência (ASSAF NETO, 2014). E ainda, Avelar et al. (2021) constataram em seus estudos que empresas de maior porte tem acesso mais facilitado a crédito, devido a sua melhor reputação no mercado e menores níveis de assimetria de informações.

A última questão com foco no segundo objetivo específico, a questão 5: “Como a administração da empresa acompanha seu desempenho com os indicadores contábil-financeiros? Qual conjunto de indicadores o serviço contábil lhe fornece?” Tem o intuito de verificar se os indicadores contábil-financeiros estão disponíveis para o acompanhamento dos gestores.

A maioria dos entrevistados disse que a contabilidade não lhe fornece esses indicadores e alguns dos motivos para isso estão na falta de interesse em acompanhar esses indicadores e não contratar o serviço contábil para este objetivo, “Se eu solicitar, isso tá disponível claro, mas eu não tenho muito interesse. Mas eu não tenho esse acompanhamento, não sei, não faço” (ENTREVISTADO 1) e “Não tenho não, eu que faço tudo aqui mesmo. Não tenho indicadores” (ENTREVISTADO 4). A falta dos indicadores e não fazer o acompanhamento deles pode afetar a capacidade das empresas estudadas em reagir às crises, pois conforme apresentado nos estudos feitos por Bezerra, Lagioia e Pereira (2019), os

indicadores financeiros são bons preditores de insolvência de empresas e os indicadores macroeconômicos são utilizados pelas empresas para criar estratégias para superar crises econômicas.

Percebe-se que a falta do acompanhamento dos indicadores contábil-financeiros poderá prejudicar as empresas para a mensuração dos impactos da pandemia nos seus negócios, pois conforme subseção 2.4.3 do referencial teórico, os efeitos da pandemia podem ser estimados através da análise dos indicadores econômico-financeiros, calculados através das demonstrações financeiras, tendo como objetivo verificar a situação da organização (AVELAR et al., 2021).

Apenas um dos entrevistados disse fazer a contabilidade gerencial no seu negócio, criando seus próprios indicadores, pois “Eu faço o meu demonstrativo de resultados, gerencial, faço mensal. Automaticamente a planilha acumula anual e eu tenho todos os indicadores pra saber onde eu ganhei, onde eu perdi” (ENTREVISTADO 5).

O terceiro objetivo específico da pesquisa (Verificar quais são as conclusões que um gestor financeiro obtém ao estudar as dificuldades financeiras enfrentadas pelas empresas devido à pandemia) foi abordado na questão número 6: “Os proprietários da empresa entendem a falta de gestão financeira como um fator que agrava as dificuldades financeiras? Quais são as conclusões obtidas ao enfrentarem tais dificuldades?” Buscando incentivar a reflexão dos gestores sobre a situação que viveram devido as consequências da pandemia e constatar a importância que colocam na gestão financeira para seus negócios.

Os entrevistados percebem a relação entre a forma como é feita a gestão financeira e a existência de dificuldades financeiras, relacionando principalmente ao controle do caixa, capacidade de reinvestimentos, qualidade dos serviços prestados e prejuízos. Esta relação afirma o que Bezerra, Lagioia e Pereira (2019) dizem sobre a gestão ser responsável por criar estratégias a fim de corrigir os erros e melhorar a aplicação dos recursos financeiros da empresa.

Alguns dos entrevistados entendem que a falta de gestão contábil e financeira acarreta em perdas para a empresa “Eu imagino que uma empresa que tem um movimento significativo, ela deve ter muitas perdas se ela não tiver um controle contábil eficiente” (ENTREVISTADO 3) e “Hoje, empresa que não faz gestão dos números, ela vai fechar, é questão de tempo” (ENTREVISTADO 5), confirmando que os gestores devem fazer o controle das finanças da empresa (BEZERRA; LAGIOIA; PEREIRA, 2019).

Outro aspecto importante apontado é que a gestão financeira quando é feita baseada em dados mensuráveis torna o gestor capaz de fazer projeções e permite a assertividade em

seus investimentos, pois “Empresário é aquele que trabalha em cima de números, ele não acha, ele tem pesquisa em mãos, ele tem números em mãos. Ele tem como fazer análise e como fazer investimento em cima de um planejamento de trabalho” (ENTREVISTADO 5). Essa capacidade de fazer projeções pode ser utilizada para prever as dificuldades financeiras, possibilitando a melhor tomada de decisão, melhores retornos e reduzir os efeitos aos envolvidos no desempenho empresarial (DUARTE; BARBOZA, 2020).

Os gestores de empresas em dificuldades também passam pela decisão de cortar seus próprios benefícios em prol da recuperação de seu negócio, “Então eu tive que tirar algumas coisas que eu gostava pra erguer a minha agência” (ENTREVISTADO 4). Essa observação foi apresentada por Bezerra, Lagioia e Pereira (2019) nas questões da governança corporativa para a previsão de insolvência. Pois, devido ao papel fundamental do gestor, ele pode passar por cortes de benefícios quando a empresa esta em situação de dificuldade financeira.

Quanto às conclusões obtidas ao passar pelas dificuldades financeiras, os aprendizados dos gestores pesquisados são diversos. Uma das lições aprendidas é que a empresa precisa ter de fato uma reserva de caixa para enfrentar a possíveis momentos inesperados como a pandemia, “A única coisa que eu aprendi disso é que você precisa ter o caixa de pelo menos seis de despesas no mínimo, para que você consiga sobreviver numa coisa que acontece tão de repente quanto isso” (ENTREVISTADO 1) e complementando “Estar sempre com uma reserva de dinheiro. Estar sempre antecipando as informações do mercado, estar sempre de olho no que está acontecendo dentro e fora do país” (ENTREVISTADO 2).

Também foi apontada a necessidade de se ter uma segunda atividade de atuação que tenha um menor risco inerente à atividade. “A única coisa que eu fiz, eu fui obrigado a voltar a trabalhar na atividade anterior que eu tinha antes de ter a agência que é a área de agropecuária. Hoje me arrependo de ter arrendado a propriedade” (ENTREVISTADO 3).

Por fim, foi verificado que apesar da situação complicada enfrentada pelas empresas durante a pandemia, ainda assim existe uma visão positiva com relação ao futuro, “Particularmente acredito que se a gente sobreviveu a essa pandemia, então a gente sobrevive a quase tudo. Daqui pra frente o pensamento é positivo. É melhorar” (ENTREVISTADO 4). É um posicionamento de enfrentamento as mudanças, “A gente deve sempre investir. Você não deve recuar” (ENTREVISTADO 5). O posicionamento deste empresário demonstra incompatibilidade com o que é apresentado por Assaf Neto (2014) de que em situação de dificuldades financeiras os acionistas resistem em injetar capital na empresa prevendo que em caso de falência seus recursos sejam destinados ao pagamento dos credores da empresa. O entrevistado acredita que “Nas crises é quando você tem as melhores ideias. E quando você já

tem o controle dos números fica bem mais fácil de você investir de forma mais assertiva” (ENTREVISTADO 5).

Para o último objetivo específico (Aferir as mudanças realizadas no gerenciamento financeiro das agências de turismo diante da crise representada pela pandemia da COVID-19), foi apresentada a última questão do roteiro de entrevista, questão número 7: “Foram feitas mudanças na gestão financeira da empresa devido às consequências da crise econômica? Quais?” O objetivo é verificar se o impacto das dificuldades financeiras devido à pandemia foi suficiente para acarretar a mudanças na gestão da organização. Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995), as dificuldades financeiras podem representar a oportunidade de reorganizar a estrutura de capital da empresa e o estabelecimento de novas estratégias.

Um dos entrevistados não fez mudanças “Acho que não vou fazer nenhuma mudança considerável nos próximos seis meses” (ENTREVISTADO 1). Essa colocação do empresário durante a entrevista sugeriu certo receio de sua parte, talvez justificado pela eminência do possível aumento de casos de COVID-19 e a volta da pandemia, já que conforme mencionado pelo diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom, as novas variantes do vírus indicam que a pandemia pode ainda não estar próxima de acabar (CABLE NEWS NETWORK, 2022). E reafirma a constatação de Freire (2021), em que a expectativa dos empresários do setor turístico sobre o pós-pandemia indica incerteza por não saberem se a situação irá melhorar.

Os demais entrevistados fizeram mudanças em variados aspectos da sua gestão financeira. Para efetivamente concretizar as práticas da gestão financeira em sua empresa, o entrevistado 2 contratou um serviço de consultoria para auxiliá-lo nas questões da administração da empresa, principalmente com a preocupação na manutenção do fluxo de caixa, criação de uma reserva de caixa e devolução de valores para clientes quando os serviços precisarem ser cancelados, evitando assim prejuízos para a empresa e para seus clientes, “A consultoria foi depois da pandemia, devido as consequências da crise, a gente viu a necessidade de se reorganizar. Ter alguém nos orientando, tanto na forma jurídica, quanto na forma de administração da empresa” (ENTREVISTADO 2). A contratação da consultoria com o objetivo de auxiliar na reestruturação da empresa representa para este negócio um dos custos diretos das dificuldades financeiras (ASSAF NETO, 2014).

Outras mudanças realizadas foram com base na gestão de custos da empresa que de acordo com Silva, Miranda e Hoffmann (2021) acontece por meio da redução de custos com funcionários, aluguel e insumos de produção. Um dos entrevistados disse ter utilizado a redução de funcionários, “A única mudança que houve durante o período da pandemia foi à diminuição do número de empregados. Nós chegamos a ter 8 empregados e durante a

pandemia nós passamos com três, nós dispensamos 5 funcionários (ENTREVISTADO 3). Esta medida atesta o que foi apresentado na Pesquisa Pulso Empresa do IBGE (2020), em que 8,1% das empresas investigadas tiveram que reduzir o seu número de funcionários como um dos impactos da Covid-19.

A redução de custos também aconteceu através das estratégias de marketing da empresa, pois “Essas propagandas, cartazes, tivemos que cortar tudo. Houve muitos cortes, mas ainda deu pra sobreviver, pois o nosso meio para sobreviver eram as promoções lançadas no Instagram e Facebook” (ENTREVISTADO 4). E a redução de despesas assumindo tarefas que antes seriam terceirizadas para permitir a alocação desse recurso para investimentos em inovações na empresa “Procuro prezar pelo atendimento e no produto que vamos oferecer pro nosso cliente. Reduzi muito custo. Por exemplo, os fornecedores, pois busquei fornecedores mais perto, inclusive para movimentar a economia do nosso estado” (ENTREVISTADO 5).

Portanto, percebe-se que as dificuldades financeiras aconteceram de forma exponencial nas empresas pesquisadas. Todas buscaram formas de se protegerem dos impactos que tais dificuldades inevitavelmente causaram em seus negócios e poucas optaram pela inovação como uma medida de enfrentamento.

Cada um a seu critério escolheu alguns pontos específicos em seu negócio para enfrentar a pandemia, mas recorrer a capital de terceiros foi uma medida adotada pela maioria com grande importância, pois os recursos próprios da empresa não foram suficientes para suportar os efeitos da crise. Foi percebido também que por serem negócios de pequeno e médio porte, alguns tiveram mais dificuldades de acesso a crédito e que devido a isso, hoje no pós-pandemia, ainda permanecem com dificuldades financeiras.

Apesar de todos estarem cientes de que a gestão financeira é de suma importância para o bom funcionamento de uma empresa. A maioria não pratica a administração de curto prazo e desconhecem a necessidade de acompanhar seus indicadores, deixando essas questões a cargo do serviço de contabilidade que contrataram.

Os resultados da presente pesquisa quando comparados aos resultados dos trabalhos empíricos apresentados na subseção 2.4 do referencial teórico, revelam vários pontos de concordância e reforçam aspectos de que a pandemia impactou mais de forma negativa os negócios. As dificuldades financeiras e suas consequências para as empresas foi o aspecto negativo mais apresentado nos estudos da seção mencionada e a análise dos resultados da presente pesquisa corrobora como evidencia de que essa temática é um ponto de grande importância para as organizações, principalmente no contexto da pandemia da Covid-19.



As estratégias de enfrentamento a pandemia foram semelhantes, com a utilização de redução de custos, redução de funcionários, renegociação com fornecedores, inovações e contratação de serviços para auxiliar na gestão da empresa. Mas, principalmente a utilização de ajuda governamental com empréstimos, financiamentos e subsídios, conforme apresentado por Avelar et al. (2021).

A crise econômica, o aumento do endividamento, o risco inerente à atividade turística e os problemas enfrentados pelo setor de turismo devido à pandemia fizeram as empresas pesquisadas chegarem ao estado de dificuldades financeiras. E nos estudos realizados por Silva e Saito (2020), esses aspectos foram também os principais motivos para as dificuldades financeiras das empresas pesquisadas por eles.

As empresas que tiveram um melhor desempenho durante a pandemia foram aquelas que antes já faziam seu planejamento financeiro conforme apresentado por Freire (2021) e Silva, Miranda e Hoffmann (2021). E isso também foi presente durante a realização da pesquisa. A perspectiva de futuro dos pesquisados é uma mistura de receio e positividade. Buscando assim se manter no mercado e expandir seus negócios, mas ao mesmo tempo temendo a volta da pandemia.

## **4.2 Síntese dos resultados**

Os resultados das entrevistas semiestruturadas possibilitaram compreender quais foram os impactos das dificuldades financeiras nas agências de turismo de Pará de Minas – MG em decorrência da pandemia da Covid-19, este que foi o problema de pesquisa apontado no trabalho. Além disso, foi possível fazer a análise desses resultados comparando-os com o que foi exposto no referencial teórico da seção 2.

O Quadro 2 apresenta os temas do trabalho, os resultados da pesquisa e o referencial teórico para que seja possível fazer a análise das principais assuntos abordados e viabilizar o contraste entre os resultados da pesquisa e as bases teóricas.

**Quadro 2 – Síntese dos resultados e confronto com a fundamentação teórica**

<b>Tema</b>	<b>Base Teórica</b>	<b>Resultados confirmam a base teórica?</b>
A interrupção das vendas gerou impacto direto no fluxo de caixa, causando dificuldades para pagar obrigações.	IBGE (2020) Cerca de 1,3 milhões de empresas em junho de 2020 estavam com suas atividades encerradas temporariamente ou indefinidamente. Sebrae (2020) revela que as empresa do setor de turismo tem 39% de dívidas em atraso.	Sim. As empresas ficaram de seis meses a quase dois anos com suas atividades paralisadas. A queda das vendas e do faturamento fez reduzir e até mesmo cessar o fluxo de caixa das empresas. Consequentemente tiveram dificuldade para pagar suas obrigações.
Para se recuperar das dificuldades financeiras houve a utilização das reservas de caixa, empréstimos e outras ajudas governamentais.	IBGE (2020) Segundo pesquisas, 12,7% empresas relataram ter conseguido uma linha de crédito emergencial para realizar o pagamento da folha salarial dos funcionários e 67,7% lembraram-se da importância do apoio do governo neste sentido. Agência Minas (2020) Cerca de 60% dos empresários de pequenos negócios buscaram empréstimos e tiveram a solicitação negada.	Sim. Todos utilizaram suas reservas de caixa e quando esse recurso se mostrou insuficiente, procuraram capital de terceiros na forma de empréstimos. Algumas empresas tiveram acesso à ajuda governamental por meio das linhas de crédito e redução de jornada de trabalho de seus funcionários. Mas outras não tiveram acesso, segundo elas devido à burocracia existente e optaram por empréstimos pessoais.
As dificuldades financeiras podem gerar a inadimplência, insolvência e até mesmo falência.	Avelar et al. (2021) Os efeitos mais apresentados pelas empresas devido à pandemia são as incertezas nas previsões, a queda de demanda e a inadimplência. Assaf Neto (2014) Os custos das dificuldades financeiras estão associados à possibilidade de falência.	Sim. Mas as empresas pesquisadas não chegaram nesse patamar de dificuldades financeiras, pois conseguiram adotar medidas que foram eficazes para o enfrentamento da crise. Contudo, todas estavam cientes de que se a situação não fosse revertida, o risco de falência era alto.
As estratégias de enfrentamento a crise levaram a mudanças na gestão mesmo que se estenderam para o pós-crise.	Silva, Miranda e Hoffmann (2021) Quanto ao pós-crise, observou-se a verificação da redução de custos repensando na necessidade de loja física, devido à experiência do trabalho remoto proporcionada pela pandemia. Ross; Westerfield; Jaffe (1995) As dificuldades financeiras podem representar a oportunidade de reorganizar a estrutura de capital da empresa e o estabelecimento de novas estratégias.	Sim, em parte. Um dos entrevistados preferiu não realizar nenhuma mudança significativa em seu negócio temendo a volta da pandemia. Os demais adotaram estratégias variadas como a redução de custos com funcionários e marketing, investimento em auxílio para a gestão de suas empresas e reduziram despesas assumindo tarefas que antes seriam terceirizadas.
Reconhecimento da importância da gestão e planejamento financeiro para ter mais ferramentas para enfrentar dificuldades.	Freire (2021) Os negócios mais impactados negativamente são os que antes da pandemia não possuíam planejamento e reservas financeiras. Bezerra; Lagiola; Pereira (2019) A gestão que define estratégias e corrige erros em busca da melhor aplicação dos recursos financeiros.	Sim. As empresas pesquisadas sabem da importância da gestão financeira para a continuidade dos negócios. A empresa que antes da pandemia não fazia essa gestão, foi a que se mostrou com mais dificuldades durante a pandemia e por isso, no pós-pandemia fez a contratação de uma consultoria em administração e planejamento financeiro.
As dificuldades financeiras impactaram substancialmente as agências de turismo	Teixeira et al. (2013) As dificuldades financeiras podem ser entendidas como a ausência da capacidade de geração de fluxo de caixa para cumprir com os pagamentos correntes assumidos de uma empresa. Ross; Westerfield; Jaffe (1995) Em dificuldades financeiras as empresas tomam medidas que não tomariam se tivessem fluxo de caixa suficiente.	Sim. Durante quase todo o período da pandemia o fluxo de caixa das empresas praticamente cessou. Por isso, consumiram suas reservas de caixa, recorreram a recursos de terceiros e a ajuda governamental. As empresas também tomaram a decisão de dispensar funcionários, suspender contratos e reduzir suas despesas. Essas estratégias não teriam sido tomadas caso não estivessem em dificuldades financeiras.

Fonte: Elaborado pela autora, com os dados da pesquisa.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar quais foram os impactos das dificuldades financeiras nas agências de viagens da cidade de Pará de Minas – MG em decorrência da pandemia da Covid-19. Para tanto, foi utilizada a abordagem qualitativa com a aplicação do roteiro de entrevista semiestruturado a cinco proprietários de agências de viagens da cidade e os resultados das entrevistas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo a fim de alcançar cada um dos objetivos específicos do trabalho.

A partir dos resultados foi possível constatar que as agências de viagens foram fortemente impactadas pelo isolamento social e com isso tiveram suas atividades paralisadas durante meses. Os desafios enfrentados pelas empresas foram relacionados à interrupção de vendas, queda no faturamento, cancelamentos de serviços vendidos, dificuldades de pagar obrigações e incapacidade de geração de caixa. Mesmo com as vendas interrompidas, as empresas precisaram continuar trabalhando para resolver pendências de serviços já contratados e/ou cancelados. E as dificuldades na geração de fluxo de caixa e de pagar obrigações levaram ao aumento do seu endividamento.

Vendo-se em dificuldade financeira, as empresas optaram por utilizar toda a sua reserva de caixa, contratar empréstimos, reduzir custos e utilizar as medidas de apoio governamental. A ajuda governamental mostrou-se como uma forma de ter segurança durante o momento de crise, mas o acesso a ela não foi unânime, pois alguns proprietários acabaram desistindo dos empréstimos devido à burocracia.

Percebe-se que a maioria dos proprietários das empresas pesquisadas possui certa despreocupação em relação à gestão financeira na prática e que voltaram suas atenções para este tema quando se viram sendo impactados pelas dificuldades financeiras durante a pandemia, tanto que um deles contratou um serviço de consultoria para auxiliar na administração financeira de sua empresa no pós-pandemia. Há também certa dificuldade em lidar com os aspectos técnicos da gestão financeira e por isso deixam a cargo do serviço contábil o acompanhamento do desenvolvimento de seus negócios. Os proprietários não fazem o acompanhamento dos indicadores macroeconômicos e nem dos indicadores contábil-financeiros de suas empresas, assim deixam de ter uma importante ferramenta para o enfrentamento a crises e para mensurar os impactos da pandemia nos seus negócios.

Conclui-se que os impactos negativos da pandemia foram à interrupção das vendas, queda do faturamento, incapacidade de gerar caixa e dificuldades de pagar obrigações. Todas as empresas precisaram utilizar suas reservas de caixa para manter o funcionamento dos

negócios e a empresa que não tinha reserva de caixa antes da pandemia foi a mais afetada, já que o fluxo de caixa das empresas cessou durante a pandemia. Já os impactos positivos da pandemia foram relacionados às conclusões obtidas pelos proprietários ao passarem pela crise, pois perceberam a importância de se ter uma reserva de caixa, acompanhar as mudanças no mercado, investir em atividades com riscos diferentes e mudar as formas de gestão quando necessário. Houve assim, uma mudança na percepção dos entrevistados quanto às questões da gestão financeira.

O objetivo do trabalho, portanto, foi alcançado. Pois a presente pesquisa possibilitou verificar e confirmar a existência dos impactos das dificuldades financeiras nas empresas pesquisadas. Quanto aos objetivos específicos, estes foram atingidos com elevado grau de satisfação, já que foi possível constatar vários efeitos da pandemia no fluxo de caixa das empresas, no seu endividamento e etc. Também foram apresentadas as diversas estratégias utilizadas pelas empresas para se recuperarem da crise e as particularidades relacionadas à tomada de decisão dos proprietários. E, por fim, foram evidenciadas as conclusões dos mesmos ao passarem pela crise e principalmente as mudanças que realizaram pensando no pós-pandemia.

Ressaltam-se algumas das dificuldades encontradas para a realização da pesquisa como, por exemplo, a quantidade de entrevistados, pois se acredita que caso houvesse mais participantes, seria possível ter uma maior variedade de perspectivas sobre o tema e assim maiores contribuições. Já que cada indivíduo costuma lidar com seus desafios cotidianos de acordo com seus conhecimentos e experiência e por isso acabam tendo conclusões diferentes sobre o mesmo fato. Outro ponto foi à resistência dos entrevistados em dar informações sobre seus negócios, sendo necessário incentivar maiores detalhes nas respostas e esclarecer que se tratava de uma pesquisa acadêmica.

Para novos estudos sobre o tema, sugere-se que verifiquem de forma quantitativa os impactos das dificuldades financeiras nas empresas de turismo, buscando um comparativo antes, durante e pós-pandemia; para que seja possível mensurar o quanto as dificuldades financeiras afetaram as empresas. Também se sugere investigar os impactos das dificuldades financeiras em outros setores da economia, visto que todos foram afetados pela pandemia, para que seja possível aferir como as empresas de outros setores enfrentaram a crise.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS IBGE. **Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas**, 2020. Disponível em: <[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas?utm\\_source=covid19&utm\\_medium=hotsite&utm\\_campaign=covid\\_19](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas?utm_source=covid19&utm_medium=hotsite&utm_campaign=covid_19)>. Acessado em: 23 jan. 2022.

AGÊNCIA MINAS. **Governo de Minas monitora evolução e impactos da pandemia no Turismo**, 2020. Disponível em: <<https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/governo-de-minas-monitora-evolucao-e-impactos-da-pandemia-no-turismo>>. Acessado em: 22 jan. 2022.

AMIN, V. **Pesquisadores estudam impactos da crise atual nos pequenos negócios**. Universidade Federal Mato Grosso do Sul. 2020. Disponível em: <<https://www.ufms.br/pesquisadores-estudam-impactos-da-crise-provocada-pela-covid-19-em-pequenosnegocios/>>. Acesso em: 01 de fev. 2022.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**/Alexandre Assaf Neto. – 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

AVELAR, E. A.; FERREIRA, P. O.; SILVA, B. N. E. R.; FERREIRA, C. O. Efeitos da Pandemia de Covid-19 sobre a Sustentabilidade Econômico-Financeira de Empresas Brasileiras. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 131-152, 2021.

BERNARDES, J. R.; SILVA, B. L. de S.; LIMA, T. C. F. Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. **Revista da FAESF**, v. 4, 2020.

BEZERRA, E. S.; LAGIOIA, U. C. T.; PEREIRA, M. de L. Indicadores Financeiros, Macroeconômicos e de Governança Corporativa na Previsão de Insolvência em Empresas da B3. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 22, n. 3, p. 405–422, 2019. DOI: 10.51341/1984-3925\_2019v22n3a6. Disponível em: <<https://revistacgg.org/contabil/article/view/2011>>. Acesso em: 22 jan. 2022.

BRAGA, D. C. **Planejamento Turístico: Planejamento e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CABLE NEWS NETWORK. **Diretor-geral da OMS diz que pandemia “não está nada perto de acabar”**. São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/diretor-geral-da-oms-diz-que-pandemia-nao-esta-nada-perto-de-acabar/>>. Acessado em: 21 jan. 2022.

CHAGAS, M. M. das. Avaliação dos impactos sócio-econômicos do turismo gerados pelo setor hoteleiro: uma análise dos hotéis da Via Costeira – Natal/RN. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 13, n. 153, p. 93-104, 27 jan. 2014.

COELHO, M. H. P.; SAKOWSKI, P. A. M. **Perfil da mão de obra do turismo no Brasil nas atividades características do turismo e em ocupações**. Brasília: IPEA, 2014.

COELHO, M. de F.; MAYER, V. F. Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens?. **Gestão e Sociedade**, [S. l.], v. 14, n. 39, p. 3698–3706, 2020. DOI: 10.21171/ges.v14i39.3306. Disponível em: <<https://ges.emnuvens.com.br/gestaoesociedade/article/view/3306>>. Acesso em: 1 mar. 2022.

CORBARI, S. D.; GRIMM, I. J. A pandemia de covid-19 e os impactos no setor do turismo em Curitiba (PR): uma análise preliminar. **Ateliê do Turismo**, v. 4, n. 2, p. 1-26, 1 nov. 2020.

COSTA, S. P.; SONAGLIO, K. E. Gestão do turismo em tempos de crises e vulnerabilidades. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 5, n. 1, 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUARTE, D. L.; BARBOZA, F. L. de M. Previsão de dificuldades financeiras com aprendizado de máquina – uma revisão. **Jornal de Pesquisa de Estudos Futuros: Tendências e Estratégias**, [S. l.], v. 12, n. 3, pág. 528–574, 2020. DOI: 10.24023/Future Journal/2175-5825/2020.v12i3.533. Disponível em: <<https://future.emnuvens.com.br/FSRJ/article/view/533>>. Acesso em: 21 jan. 2022.

FREIRE, L. L. **Negócios sociais em turismo no Brasil e os efeitos da crise gerada pela pandemia de Covid-19**. 2021. 70 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Impactos econômicos da Covid-19 – Propostas para o turismo. 2. Ed. Rio de Janeiro, **FGV Projetos**, 2020.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

GUIA MAIS. **Agências de Turismo e Viagens em Pará de Minas, MG**. Disponível em: <<https://www.guiamais.com.br/para-de-minas-mg/servicos-de-turismo/agencias-de-turismo-e-viagens>>. Acessado em: 05 fev. 2022.

HAJIBABA, H.; GRETZEL, U.; LEISCH, F.; DOLNICAR, S. Crisis-resistant tourists. **Annals of Tourism Research**, v. 53, p. 46-60. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas empresas**, 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html?=&t=o-que-e>>. Acessado em: 16 jan. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. IBGC. 2015. Disponível em: <[https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibgc\\_codigo\\_melhores\\_praticas\\_governanca\\_corporativa.pdf](https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibgc_codigo_melhores_praticas_governanca_corporativa.pdf)>. Acessado em: 22 jan. 2022.

INTERNATIONAL MONETARY FUND IMF. **World Economic Outlook**, April 2020: The Great Lockdown. 2020. Disponível em: <<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>>. Acessado em: 22 jan. 2022.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES. **Impactos econômicos da pandemia no Brasil poderão ser observados até 2045**, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2021/10/impactos-economicos-da-pandemia-no-brasil-poderao-ser-observados-ate-2045>>. Acessado em: 22 jan. 2022.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Revista Dados & Informações do Turismo no Brasil - 2ª Edição/ 2021**, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/observatorio/revistas/revista-dados-informacoes-do-turismo-no-brasil-2a-edicao-2021>>. Acessado em: 22 jan. 2022.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **“O turismo pode ser um motor da economia tão importante como o agronegócio”**, diz ministro do Turismo, Gilson Machado. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/201co-turismo-pode-ser-um-motor-da-economia-tao-importante-como-o-agronegocio201d-diz-ministro-do-turismo-gilson-machado>>. Acessado em: 08 dez. 2021.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Relatório de Impacto da Pandemia de COVID-19 nos setores de turismo e cultura no Brasil**, 2020. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/boletins.html>>. Acessado em: 07 mar. 2022.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Retomada do Turismo**. Disponível em: <<https://retomada.turismo.gov.br>>. Acesso em: 22 abr. 2021.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Perdas da Covid-19 para o turismo podem custar US\$ 4 trilhões ao PIB global**, 2021. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2021/06/1755282>>. Acessado em: 08 dez. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Organização Pan-americana de Saúde. Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus)**. Principais informações. 24 abr. 2020. Disponível em: <[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875)>. Acesso em: 22 jan. 2022.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Histórico da pandemia de COVID-19 - OPAS/OMS | Organização Pan-Americana da Saúde**. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acessado em: 08 dez. 2021.

REVISTA EXAME. **Como os setores da economia atravessaram os desafios da pandemia**, 2021. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/o-ano-que-mudou-tudo/>>. Acessado em: 22 jan. 2022.

REZENDE, K. C.; SALES, G. A. W.; Comportamento do coeficiente beta das ações brasileiras no período da crise gerada pela pandemia da Covid-19. **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da Fea**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 32-51, Jan/Jun. 2021. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/view/53510>>. Acessado em: 22 mar. 2022

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=N3sTBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=ROSS,+S.+A.%3B+WESTERFIELD,+R.+W.%3B+JAFFE,+J.+F.Administra%C3%A7%C3%A3o+financeira.+2.+ed.+S%C3%A3o+Paulo:+Atlas,+2002&ots=uLSUP4WNLY&sig=EEEukNFCvWAAwg-OXXoeB1D4m60#v=onepage&q&f=false>>. Acessado em: 22 jan. 2022.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, V. D.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas Gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 3 jan. 2016.

SCHMIDT, B.; PALAZZI, A.; PICCININI, C. A. Entrevistas online: potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social**, v. 8, n. 4, p. 960-966, 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios**, 2nd ed. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acessado em: 08 dez. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **O Impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios**, 10ª Edição do Sebrae, março de 2021. Coleta da pesquisa: 25 de fevereiro a 1º de março de 2021. Disponível em: O Impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios – 10ª Edição do Sebrae Março | 2021 | FGV Projetos.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **O Impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios**, 6ª Edição do Sebrae, agosto de 2020. Coleta: 25 de junho a 30 de junho. Disponível em: O Impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios – 6ª Edição do Sebrae Março | 2021 | FGV Projetos.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Veja as principais medidas financeiras adotadas para conter a crise 20/03/2020**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/veja-as-principais-medidas-financeiras-adotadas-para-conter-a-crise,155168e2ce8f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acessado em: 23 jan. 2022.

SAUNDERS-HASTINGS, P. R.; KREWSKI, D. Reviewing the History of Pandemic Influenza: Understanding Patterns of Emergence and Transmission. **Pathogens (Basel,**



**Switzerland**), v. 5, n. 66. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/pathogens5040066>>. Acessado em: 03 mar. 2022.

SILVA, D. L. B.; MIRANDA, A. L.; HOFFMANN, V. E. Viva ou Deixe Morrer: Estratégias para o Enfrentamento da COVID-19 sob a Perspectiva Empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2021.

SILVA, V. A. B.; SAITO, R. Dificuldade Financeira e Recuperação de Empresas: Uma Pesquisa de Contribuições Teóricas e Empíricas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. nd, pág. 401-420, 2020.

TEIXEIRA, S. A; MAZZIONI, S; DOCKHORN, M. S. M; HEIN, N. Análise discriminante como preditiva de dificuldades financeiras em empresas brasileiras do mercado acionário. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC – Florianópolis**, v. 12, n. 36, p. 38-52, ago/nov. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v12n36p38-52>>. Acessado em: 22 jan. 2022.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2013.

## **ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO**

A pesquisa pretende investigar, sob a ótica dos proprietários/gestores de agências de turismo, quais foram os impactos das dificuldades financeiras decorrentes da crise econômica gerada pela pandemia da Covid-19, quais estratégias foram adotadas para a sobrevivência dos negócios e quais as conclusões que o gestor financeiro obtém ao passar pelo momento de crise.

1. Sobre a situação de sua empresa na pandemia, pedimos que fale sobre:
  - a) Comparativo antes, durante e hoje: como enfrentou a pandemia, se teve ou não interrupção de vendas e dificuldades para pagar obrigações
  - b) O impacto nos fluxos de caixa e se havia reservas de caixa
2. A empresa faz gestão de seus ativos e passivos de curto prazo? Como faz a gestão?
3. A empresa esteve inadimplente durante a pandemia? Precisou iniciar um processo de recuperação judicial?
4. Como reagiram à crise econômica causada pela pandemia? A empresa precisou solicitar empréstimos bancários e/ou ajuda governamental?
5. Como a administração da empresa acompanha seu desempenho com os indicadores contábil-financeiros? Qual conjunto de indicadores o serviço contábil lhe fornece?
6. Os proprietários da empresa entendem a falta de gestão financeira como um fator que agrava as dificuldades financeiras? Quais são as conclusões obtidas ao enfrentarem tais dificuldades?
7. Foram feitas mudanças na gestão financeira da empresa devido às consequências da crise econômica? Quais?

## **ANEXO B**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE

VIÇOSACAMPUS FLORESTAL

35.690-000 – FLORESTAL – MINAS GERAIS - BRASIL

#### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **IMPACTOS DAS DIFICULDADES FINANCEIRAS NAS AGÊNCIAS DE TURISMO DA CIDADE DE PARÁ DE MINAS – MG, EM DECORRÊNCIA DA PANDEMIA DA COVID-19**. Nesta pesquisa pretendemos investigar, sob a ótica dos proprietários/gestores de agências de turismo, quais foram os impactos das dificuldades financeiras decorrentes da crise econômica gerada pela pandemia, quais estratégias foram adotadas para a sobrevivência dos negócios e quais as conclusões que o gestor financeiro obtém ao passar pelo momento de crise. O motivo que nos leva a estudar este tema é o interesse em compreender como a gestão financeira das empresas é impactada por momentos de crise, em especial nos negócios turísticos.

Para esta pesquisa adotaremos a entrevista semiestruturada como procedimento de coleta de dados. A duração estimada para cada entrevista é de 50 minutos e todas elas serão gravadas digitalmente, mediante sua concordância, e posteriormente transcritas para análise. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em se você se sentir constrangido (a) em algum momento ou com alguma pergunta feita e pode se recusar a responder.

Para participar deste estudo, o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. Mas, se eventualmente, acontecer algum problema como consequência desta pesquisa, os pesquisadores se colocam à disposição para esclarecimentos e apoio. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de

Viçosa/Campus de Florestal e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, \_\_\_\_\_, Contato \_\_\_\_\_, fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “IMPACTOS DAS DIFICULDADES FINANCEIRAS NAS AGÊNCIAS DE TURISMO DA CIDADE DE PARÁ DE MINAS – MG, EM DECORRÊNCIA DA PANDEMIA DA COVID-19” de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Florestal, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do Pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável: MILENA CAROLINA NASCIMENTO FLÁVIO  
Endereço: Rua Ernesto Pedro de Vasconcelos, 481, Jardim America –Pará de Minas/MG  
CEP: 35660-479 Telefone: (37) 99156-5989  
E-mail: [milena.flavio@ufv.br](mailto:milena.flavio@ufv.br)

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Cep. 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31) 3899-2492

E-mail: [cep@ufv.br](mailto:cep@ufv.br)/Site: [www.cep.ufv.br](http://www.cep.ufv.br)