

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NOTURNO**

Alexsander Beló

**FINANÇAS E VENDAS EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19:
O CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS
GAÚCHA**

Palmeira das Missões, RS
2021

Alexsander Beló

**FINANÇAS E VENDAS EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19: O CASO DE
UMA CONCESSIONÁRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS GAÚCHA**

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, *Campus* Palmeira das Missões (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Guilherme Machado Pinto

Palmeira das Missões, RS
2021

Alexsander Beló

**FINANÇAS E VENDAS EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19: O CASO DE
UMA CONCESSIONÁRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS GAÚCHA**

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, *Campus* Palmeira das Missões (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

Aprovado em 16 de agosto de 2021:

Nelson Guilherme Machado Pinto, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Ana Paula Buhse, Dra. (UFSM)

Viviane Rodrigues Lucca, Ma. (UFSM)

Palmeira das Missões, RS
2021

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus por me trazer até aqui com saúde, principalmente frente à uma época tão complicada. Ainda em primeiro lugar, agradeço a minha família por estar junto comigo desde o início me apoiando e me dando incentivo. Em especial, agradeço a minha avó, Neli, que desde sempre nunca mediu esforços para cuidar de mim e de toda a família e que sempre foi minha maior incentivadora nos meus estudos, por isso, boa parte desta conquista dedico e devo a ela.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Maria, em especial ao campus de Palmeira das Missões onde cursei, por todas as oportunidades que foram proporcionadas a mim (pesquisa e extensão). Gratidão a todos os professores que fizeram parte desta jornada proporcionando conhecimento e aprendizado e enriquecendo minha trajetória acadêmica e profissional. Em especial, agradeço ao meu professor orientador Nelson por todo conhecimento e aprendizado compartilhado e pela confiança depositada no meu potencial.

Gratidão a Visão Júnior e aos grupos de pesquisa GEPEO e GEAPEF por todo o aprendizado, experiência e autoconhecimento.

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos, aqueles que sempre me apoiaram, incentivaram ou estavam sempre comigo para me ouvir e me aconselhar. Agradeço as grandes amizades que fiz durante o curso, principalmente a Mariane e a Caroline que foram minhas grandes companheiras durante esta jornada. Agradeço as minhas duas melhores amigas Larissa e Heloísa, que desde sempre compartilharam comigo todos os momentos (felizes ou não).

Sou imensamente grato a esses cinco anos vividos nesta universidade e a todas as pessoas que passaram pela minha vida neste período. Fica na minha lembrança os momentos inesquecíveis e as experiências incríveis que tive. Sempre terei orgulho de ter me graduado em uma universidade pública de qualidade.

RESUMO

FINANÇAS E VENDAS EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19: O CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS GAÚCHA

AUTOR: Alexsander Beló

ORIENTADOR: Nelson Guilherme Machado Pinto

O ano de 2020 surpreendeu a todos trazendo à tona uma crise, tanto sanitária quanto econômica, oriunda da pandemia da COVID-19 e que a economia brasileira seria afetada em decorrência dessa crise, além de que, os níveis pré-crise também não eram satisfatórios desde 2015. A partir deste novo cenário apresentado, vê-se a necessidade de uma boa administração financeira, para que assim as empresas possam se manter solventes durante a pandemia, pois ela objetiva garantir uma melhor e mais eficiente gestão dos recursos. As vendas são o carro-chefe de toda e qualquer empresa e, devido o vasto impacto causado pelo coronavírus na sociedade e também nas empresas, necessita-se analisar como se comportaram diferentes setores, em especial o agronegócio. Isso porque esse setor se manteve em pleno funcionamento durante a pandemia por sua operação ser essencial. Apesar disso, dentro deste setor muitos elementos podem ter mudado. Diante disso, este estudo buscou avaliar as consequências trazidas pela crise do novo coronavírus em uma empresa de comercialização de máquinas e peças agrícolas. A abordagem da pesquisa se deu tanto qualitativa quanto quantitativa. Foi realizada uma análise observacional da empresa na qual foram destacadas as mudanças organizacionais que ocorreram em virtude da pandemia, as principais mudanças foram a adoção de procedimentos de higienização e distanciamento para evitar o contágio e o atraso nas entregas dos produtos por parte dos fornecedores. Em seguida, uma análise financeira levantou pontos relevantes da saúde financeira da empresa com base no seu faturamento e demonstrativos contábeis, onde foram observados índices satisfatórios e crescimento nas receitas. Por fim, foram levantadas algumas sugestões para a empresa por meio da metodologia 5W2H.

Palavras-chaves: Administração Financeira. Pandemia. Vendas.

ABSTRACT

FINANCE AND SALES IN COVID-19 PANDEMIC TIMES: THE CASE OF A GAUCHA AGRICULTURAL MACHINERY DEALER

AUTHOR: Aleksander Beló

ADVISOR: Nelson Guilherme Machado Pinto

The year 2020 surprised everyone, bringing to light a crisis, both sanitary and economic, arising from the COVID-19 pandemic and that the Brazilian economy would be affected as a result of this crisis, and the pre-crisis levels were also not satisfactory since 2015. Based on this new scenario presented, there is a need for good financial management, so that companies can remain solvent during the pandemic, as it aims to ensure a better and more efficient management of resources. Sales are the flagship of any company and, due to the vast impact caused by the coronavirus on society and also on companies, it is necessary to analyze how different sectors behaved, especially agribusiness. This is because this sector remained fully operational during the pandemic because its operation was essential. Nevertheless, within this sector many elements may have changed. Therefore, this study sought to assess the consequences brought by the crisis of the new coronavirus in a company that trades agricultural machinery and parts. The research approach was both qualitative and quantitative. An observational analysis of the company was carried out, highlighting the organizational changes that occurred as a result of the pandemic, the main changes were the adoption of cleaning and distancing procedures to avoid contagion and delays in the delivery of products by suppliers. Then, a financial analysis raised relevant points of the company's financial health based on its sales and accounting statements, where satisfactory rates and revenue growth were observed. Lastly, some suggestions were raised for the company through the 5W2H methodology.

Keywords: Financial Management. Pandemic. Sales.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo geral	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	11
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS.....	14
2.3 IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS DA COVID-19	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA.....	20
3.2 UNIVERSO AMOSTRAL	21
3.3 INSTRUMENTO E PLANO DE COLETA DE DADOS	21
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	21
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1 ANÁLISE DO PERÍODO DE PANDEMIA NA EMPRESA	24
4.1.1 Início da pandemia e as principais orientações de cuidado	24
4.1.2 Primeiros decretos municipais e os casos positivos dentro da empresa:	25
4.1.3 Atraso nas entregas de maquinário e peças de reposição	26
4.2 ANÁLISE FINANCEIRA	27
4.2.1 Comparativo do faturamento dos anos 2018 e 2019 com o ano de 2020	27
4.2.2 Análise de indicadores financeiros e econômicos	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 surpreendeu a todos trazendo à tona uma crise, tanto sanitária quanto econômica, oriunda da pandemia da COVID-19. A proliferação do vírus, que teve início na China, começou no fim do ano de 2019 e já antes do final do primeiro trimestre de 2020 tomou proporções globais, dizimando a vida de incontáveis pessoas no mundo inteiro.

Para Satomi et al. (2020), a COVID-19 trata-se de uma doença causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) que se espalhou rapidamente para todo o mundo, com isso, desde 11 de março de 2020, ela é considerada uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Em virtude desta pandemia, o sistema econômico veio a sofrer fortes impactos negativos, gerando uma crise econômica mundial gigantesca.

Diante desse contexto, era natural que a economia brasileira seria afetada em decorrência dessa crise, além de que, os níveis pré-crise também não eram satisfatórios e desde 2015 as medidas que foram adotadas não contribuíram de forma eficiente. Nesse sentido, via-se a necessidade do Governo Federal em atuar em 3 grandes frentes: a saúde do capital de giro das empresas, a manutenção do emprego e dos salários e o atendimento daqueles mais vulneráveis economicamente (MATTEI; FRONZA; HEINEN, 2020).

Frente a isso, muitas empresas tiveram que se preparar para uma forte recessão econômica. Nessa condição adversa, as receitas perdidas podem influenciar de forma direta na solvência e no capital de giro das empresas (BERNARDES; SILVA; LIMA, 2020).

Necessita-se salientar que esta nova crise se distingue das demais crises, que, em suma se originaram das suas próprias estruturas econômicas. Atualmente, enfrenta-se uma crise também sanitária e de amplitude mundial, onde, além dos efeitos negativos a economia há a perda da vida de milhares de pessoas (MATTEI, 2020a).

Diante disso, inúmeros países tivessem de adotar medidas, tanto para impedir a proliferação deste vírus quanto para amenizar os impactos e consequências econômicas trazidas por ele. Nesse sentido, o transtorno trazido pelo novo coronavírus a economia mundial no início de 2020 colocou o mundo diante de uma recessão comparável a crise vivenciada em 2008-2009 e a volta aos padrões pré-crise será por etapas e dependerá do funcionamento adotado por cada nação (MATTEI; FRONZA; HEINEN, 2020).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O novo coronavírus desencadeou uma crise que será sentida em muitos anos ainda, no qual chegou-se a um cenário totalmente diferente do vivido antes da pandemia. As empresas precisaram se adequar a novos processos para se manterem “de pé” em meio a essa crise, fazendo a administração financeira se tornar mais indispensável do que ela já é.

Devido ao vasto impacto causado pelo coronavírus na sociedade e também nas empresas, necessita-se analisar como se comportaram diferentes setores, em especial o agronegócio. Isso porque esse setor se manteve em pleno funcionamento durante a pandemia devido a sua operação ser essencial. Apesar da queda no preço das *commodities*, a produção agrícola foi a que mais manteve a atividade econômica (BOLETIM, 2020).

A projeção de crescimento do agronegócio brasileiro no ano de 2020 foi de aproximadamente 2,5%, trazendo a ele um papel estratégico no enfrentamento da crise econômica. Sobretudo, o setor representa aproximadamente um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) do país, sendo destaque na exportação de diversos produtos (CORONEL; PINTO; COPETTI, 2020).

Nessa perspectiva, o estudo busca estudar as consequências trazidas pela crise do novo coronavírus em uma empresa de comercialização de máquinas e peças agrícolas. Diante do contexto apresentado, o problema de pesquisa se define como: o que mudou na estrutura financeira da concessionária com a chegada da COVID-19?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as mudanças financeiras em tempos de COVID-19 de uma concessionária de máquinas agrícolas gaúcha.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar a evolução das vendas da empresa;
- b) Analisar e compreender a realidade financeira da empresa;
- c) Avaliar as mudanças na rotina organizacional ocorridas em decorrência da pandemia;

- d) Propor sugestões de melhoria para a empresa conseguir manter uma estrutura financeira eficiente nesse processo particular de pandemia mundial.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme explanam Assaf Neto e Lima (2016), a administração financeira tem como objetivo garantir uma melhor e mais eficiente gestão de recursos de capital. A partir dela pode-se assegurar pontos fundamentais como competitividade, operação e crescimento futuro.

Quando se trata de finanças, é comum a menção ao "triângulo das finanças", composto pela liquidez, risco e retorno. A liquidez representa a capacidade da empresa em exercer suas obrigações. O risco remete-se as posições impostas ao administrador ao planejar os objetivos da empresa. Já o retorno condiz à gestão dos investimentos visando a geração de valor para a empresa (SOUZA, 2014).

Assaf Neto e Lima (2016, p. 1) salientam que "para ser um bom administrador financeiro de uma empresa, é preciso conhecer com mais detalhes os fundamentos das finanças de empresas". Os autores complementam que as finanças, com o tempo, introduziram para si as grandes evoluções do mundo moderno, o que a deixa cada vez mais importante para as empresas.

De acordo com Bernardes, Silva e Lima (2020), as medidas atendidas pelos gestores públicos estaduais e municipais, recomendadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS), influenciaram diretamente nas empresas, fazendo com que aquelas que não possuíssem serviços essenciais fechassem as portas temporariamente. Mesmo com o afrouxamento do isolamento social, o consumo da população não voltou ao normal, devido tanto ao medo da transmissão do vírus, quanto pelas condições financeiras acarretadas por essa crise.

A partir deste novo cenário apresentado, vê-se a necessidade de uma boa administração financeira, para que assim as empresas possam se manter solventes durante a pandemia. Precisa-se então buscar uma boa liquidez, aliada a riscos aceitáveis para que haja capacidade de gerar fluxos de caixa suficiente para o funcionamento da empresa (SOUZA, 2014; PADOVEZE, 2016).

Diante deste panorama, é importante avaliar a situação das empresas frente a esse novo e atípico cenário, o qual está sendo denominado como "novo normal". As vendas são o carro-chefe de toda e qualquer empresa, não sendo diferente com a estudada, visto que se trata de uma concessionária de máquinas agrícolas, sendo também um dos itens que compõem a formulação do capital de giro de uma organização.

Necessita-se também elencar as mudanças organizacionais ocorridas a partir deste novo cenário, como o fluxo de pessoas dentro da empresa, tanto funcionários quanto clientes e os novos métodos advindos das medidas de prevenção como o distanciamento social, o uso intensivo de produtos de limpeza e desinfecção e o uso da máscara. Tudo isso leva a uma reformulação de processos, onde se cria novos padrões para a rotina organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada uma revisão da literatura com base em três tópicos: administração financeira, administração de vendas e impactos socioeconômicos da COVID-19. O primeiro tópico destina-se a conceituar a administração financeira e mostrar a evolução do seu estudo, após, o segundo tópico aborda assuntos pertinentes a administração de vendas com seus conceitos e sua importância para o capital de giro, assim como, discorre sobre os temas crédito e cobrança. Por último, o terceiro tópico trata-se dos efeitos socioeconômicos da crise econômica e sanitária trazida pela pandemia do novo coronavírus.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Praticamente toda a decisão tomada em uma organização é avaliada em termos financeiros, ou seja, a administração financeira possui papel central na empresa. As finanças contemplam um campo de estudos vasto, porém aplicáveis a todos os tipos de organizações, assim como, na vida pessoal. Portanto, a administração financeira pode ser definida como a arte e a ciência de administrar o dinheiro (GITMAN, 2010).

As finanças se subdividem em três grandes partes: mercado financeiro, finanças corporativas e finanças pessoais. O mercado financeiro trabalha no modo como os mercados se comportam. As finanças pessoais operam sob a ótica da análise de investimentos e financiamentos das pessoas físicas. Já as finanças corporativas trabalham com a tomada de decisão nas empresas, ou seja, com a gestão financeira das organizações (ASSAF NETO; LIMA, 2016).

A administração financeira tem como objetivo principal maximizar a riqueza do acionista. Objetivo tal qual vem ao encontro com os fundamentos da administração, como alocar da melhor forma possível os recursos e garantir investimentos que gerem retorno positivo (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2008).

As finanças possuem três objetivos: maximização do lucro, maximização da riqueza e criação de valor. A maximização do lucro vem a ser objetivo principal da empresa, vindo a ser o princípio chave da operação financeira. A maximização da riqueza e a criação de valor possuem uma relação diretamente proporcional, com ambas tendo o mesmo significado, ou seja, quanto maior a riqueza, maior o valor (PADOVEZE, 2016).

Há uma constante evolução, tanto conceitual quanto técnica, em torno da teoria sobre as finanças. Estes estudos se ajustaram com o tempo junto as mudanças na economia, e ainda,

têm-se, atualmente, os seus maiores desafios, advindos de uma nova era, a da informação (ASSAF NETO; LIMA, 2016).

A agregação de valor para a empresa alia-se diretamente com a comercialização de bens e serviços, essa ligada ao ativo da organização. As operações de aquisição, produção e comercialização compõem os ativos que são necessários para esta criação de valor (PADOVEZE, 2016).

O avanço no estudo da administração financeira nas empresas é trazido por Archer e D’Ambrosio (1969) a partir de três abordagens conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – As três abordagens do estudo da administração financeira

(i) Tradicional	Aquela onde o foco era no externo e sua influência sobre a organização.
(ii) Administrativa	Com foco nas atividades cotidianas das organizações.
(iii) Teoria econômica	A que destaca a teoria econômica, que foi fundamental para as operações na forma que se vê atualmente.

Fonte: Adaptado de Archer e D’Ambrosio (1969).

No que tange a evolução das finanças com o tempo, vem ao encontro os diversos cenários mundiais e econômicos que percorrem a história, principalmente a partir do século XX. Episódios como a recessão trazida pela crise de 1929, a ocorrência da Segunda Guerra Mundial e seu período pós-guerra trouxeram à tona a necessidade de estudos sobre solvência, liquidez, financiamento de recursos e estruturação organizacional (WESTON, 1975; ASSAF NETO; LIMA, 2016).

Além disso, o modelo de crescimento econômico trazido no pós-guerra veio a sucumbir na década de 1970 trazendo mais uma recessão econômica junto da profunda crise do petróleo e da bolsa de Nova Iorque. A globalização ganhou velocidade na década de 1990 e a partir daí diversas mudanças vieram trazendo mais interdependência para os países e com ela a preocupação com os riscos de financiamento juntamente com novas práticas de análise e gestão deles (ASSAF NETO; LIMA, 2016).

Os administradores financeiros estão presentes em todos os tipos de empresas, independentemente do porte, associação ou objetivo de lucro (como as sem fins lucrativos). Dentre suas funções se destacam tais como planejar, gerir os recursos para manter a empresa operando e conceder crédito. Atualmente, o administrador financeiro também é mais envolvido com o crescimento da organização como um todo, atuando na criação de estratégias empresariais e colocando-as em prática (GITMAN, 2010).

Hoji (2017) especifica 3 funções típicas do administrador financeiro: análise, planejamento e controle financeiro; decisões de investimentos; e decisões de financiamento. A primeira função trabalha com a avaliação das atividades da empresa com base nos relatórios financeiros (HOJI, 2017). As decisões de investimento e financiamento são explicadas por Assaf Neto e Lima (2016) como a administração de ativos e passivos, ou seja, a avaliação de retorno e risco (investimento), e análise de estruturação e composição de capital (financiamento).

Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2016, p. 5) divide a função financeira em duas áreas, de acordo com a Quadro 2:

Quadro 2 – Áreas da função financeira

Gerência Financeira	Controladoria
Administração de caixa	Administração de custos e preços
Crédito e cobrança	Auditoria interna
Risco	Avaliação de desempenho
Câmbio	Contabilidade
Investimento	Orçamento
Financiamento	Controle patrimonial
Planejamento e controle financeiro	Planejamento tributário
Relacionamento com acionistas e investidores	Relatórios gerenciais
Relacionamento com bancos	Sistemas de informação financeira

Fonte: (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2016, p. 5).

Os acionistas almejam um retorno que seja compatível com o risco adquirido ao investir, portanto, é importante que a organização gere tanto lucro como caixa. Geração essa que também é importante para que a empresa seja vista como crescente e para apoiar responsabilidades sociais como o cumprimento de impostos, remuneração compatível para os colaboradores e ações ambientais (HOJI, 2017).

O fluxo de caixa, entradas e saídas de recursos são destaques na administração financeira. Com isso, ela busca manter uma boa liquidez para a organização, projetando fluxos de caixa necessários para honrar suas dívidas e garantir novos ativos para a amparar a operação (GITMAN, 2010).

As finanças interagem com muitas áreas da organização, senão com todas, e muitas vezes é por meio do planejamento financeiro. Por exemplo, com os recursos humanos ela interage por meio da previsão de pessoal; com o marketing por meio da política de descontos; com a produção através dos estoques e custos de produção; e com pesquisa e

desenvolvimento decidindo a quantidade de investimento em novas tecnologias (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2016).

A evolução teórica e prática da administração financeira é notoriamente percebida, fugindo da sua visão fechada do setor financeiro e partindo para uma versão mais decisória. Esse avanço foi e está sendo importante para a compreensão cada vez mais clara e maior dos aspectos financeiros. Os estudos evoluíram e exigiram dos administradores um nível maior de conhecimento na avaliação de risco, agregação de valor, governança corporativa, entre outros (ASSAF NETO; LIMA, 2016).

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

As organizações costumam ter diversos custos, independentemente de suas receitas. Diante desse contexto, elas buscam por meio das vendas e seus conhecimentos de mercado ganhar dinheiro para que se possa honrar tais custos, assim como, cumprir suas metas e trazer lucro para os proprietários (LAS CASAS, 2005).

Nessa perspectiva, Kotler (1995) conceitua vendas a partir do pressuposto de que o consumidor não irá adquirir os produtos da empresa se não for abordado por um afimco especial de vendas e promoção. As vendas não são atividades isoladas, as mesmas precisam de uma boa estratégia de marketing através do seu mix: produto, preço, praça e promoção (LAS CASAS, 1999).

Conforme apontam Portugal Júnior et al. (2019, p. 2) “uma das contas mais importantes que compõe o capital de giro de uma empresa são os valores a receber”. Esses valores geralmente vêm das vendas de produtos ou da comercialização de serviços feitas pelas empresas e são imprescindíveis para a operação da empresa, muitas vezes compondo em torno de 47% do capital de giro (CHERRY, 1982).

Assim, como afirmam Etiennot, Preve e Sarria-Allende (2012, p. 163) “o crescimento das vendas tem impacto direto no valor do capital de giro requerido para financiar o aumento do nível de atividade operacional das firmas”. Portanto, os investimentos com valor presente líquido positivo possuem capacidade de trazer fluxos de caixa livre no futuro. Esta atividade também completa a formação de lucros que sustentam o apoio nas vendas (CARVALHO; SCHIOZER, 2015).

A partir disso, os valores a receber são gerados pelas vendas a prazo e as mesmas são efetuadas por meio da oferta de crédito. A oferta de crédito possui riscos de inadimplência e

despesas com a análise do cliente e a cobrança. Com isso, a empresa deve gerenciar estas vendas a prazo através de uma política de crédito (HOJI, 2004).

Nessa perspectiva, Santos (2000) conceitua crédito como uma forma de financiamento direcionado a facilitar o processo de venda entre organização e cliente. O autor também explica que a concessão do crédito precisa estar totalmente em consonância com a necessidade de cada cliente, concluindo que a análise deve ser detalhada para que o tipo de crédito ofertado será compatível com tais necessidades.

Para completar, Ortega e Só (2005) dão um exemplo sobre a linha de crédito rural, apontando que facilidades como esta potencializam o agronegócio fazendo com que ele traga mais alimentos a população, assim como, emprego, renda e a diminuição do número de êxodo rural. Dessa forma, Trombin (2007) complementa salientando que tais incentivos fornecem ao produtor agrícola a capacidade de adquirir meios adequados, como máquinas, instalações e insumos, que o ajude a garantir a minimização dos riscos quais a produção está aliada.

Com o tempo a oferta de crédito cresceu bastante, fazendo com que sua obtenção fosse mais fácil e que se criasse novos mecanismos para seu controle. Embora esta oferta forneça grande suporte ao crescimento econômico, sua estrutura necessita-se ser precisa para que não haja tanto risco de inadimplência (CAMARGOS; ARAÚJO; CAMARGOS, 2012).

Foi a partir de 1994 que o risco de crédito começou a ser abordado com mais importância no Brasil, devido ao surgimento do plano real. Antes disso os empréstimos não eram populares por culpa da grande inflação que ocorria naquela época. Com a estabilidade econômica trazida pelo Plano Real, as práticas de crédito aumentaram e por consequência a análise do risco da concessão (PRADO; BASTOS; DUARTE JÚNIOR, 2000).

Na visão de Ribeiro, Zani e Zanini (2009) o risco de crédito se mensura através de uma análise tanto qualitativa quanto quantitativa. Na análise qualitativa deve-se avaliar o oferecimento de crédito por meio dos C's do crédito, quais são: capacidade, caráter, capital, condições e colateral (GITMAN, 2002).

Ribeiro, Zani e Zanini (2009) têm por análise quantitativa aquela que se faz a partir de métodos estatísticos, esses buscam aumentar a segurança na concessão de crédito. Junto a isso, Chinelatto Neto, Felício e Campos (2007) destacam o uso dos modelos de *credit scoring*, que são sistemas que buscam pontuar o tomador do crédito quanto a sua probabilidade de se tornar inadimplente.

Nas organizações, os clientes inadimplentes podem causar sérios problemas, visto que o cumprimento de suas obrigações é planejado a partir das previsões de recebimento. Com

isso, vê-se a necessidade de avaliar o nível de risco ao conceder crédito a um cliente (ANDRADE et al., 2008).

A inadimplência vem a ser tida como o não cumprimento de uma obrigação. Sehn e Carlini Junior (2007, p. 62) a conceituam pela “falta de pagamento ou o não-cumprimento de um contrato ou cláusula. Pode significar a não-satisfação daquilo a que se está obrigado ou do prazo que está sendo predeterminado”.

Oliveira (2010) destaca alguns aspectos que aumentam a inadimplência por parte da empresa, como, a má gestão dos valores a receber, cadastros incompletos, cobrança pouco eficiente e uma concessão mal avaliada do crédito. O autor também expõe aspectos por parte do cliente como, compras por impulso e não pensadas, doença, desonestidade, desemprego e até mesmo falta de cobrança.

Na concepção de Potrich et al. (2012, p. 393),

O valor a receber que uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte apresenta, está baseado e se relaciona com a concessão de crédito e cobrança do crédito concedido, e cabe a empresa estabelecer uma política de crédito com base em sólidos princípios financeiros, capazes de determinar se deve ou não ser concedido crédito a um cliente.

Silva (2008) expõe que a concessão de crédito demanda uma minuciosa análise dos clientes, do aumento trazido nas receitas, do custo com créditos incobráveis frutos de uma concessão falha, do investimento e do mercado. Além do conhecimento dos riscos gerados pela concessão de crédito, há a necessidade de trata-los com eficiência a ponto de minimizá-los e reduzir a possibilidade de perda da empresa (BLATT, 1999).

Potrich et al. (2012) relatam que, a partir do risco em meio a concessão de crédito, a política de cobrança vem a ser indispensável para a saúde financeira das organizações, pois ela ajuda a manter o número de inadimplentes pequeno. O objetivo da cobrança consiste em garantir que os valores a receber serão quitadas de acordo com o prazo estipulado, a fim de que a empresa possa usufruir destes recursos disponíveis (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002).

A política de cobrança precisa estar estruturada e em pleno funcionamento. A partir dela que será evitada a concessão de um novo crédito a um cliente inadimplente, assim como, a resolução de tudo de uma forma mais eficiente e com menos problemas (SILVA, 2008).

Atualmente, com a chegada de uma crise sanitária e econômica causada pela pandemia do novo coronavírus, a economia mundial sofreu consequências gigantescas, conforme Gullo (2020) destaca. Em um dos estudos feitos pelo SEBRAE (2020) foi apontado que setores

como o varejo perderam bastante faturamento, onde muitas micro e pequenas empresas tiveram que fechar suas portas reduzindo cerca de 88% das suas receitas.

Rossoni (2020) destaca que as empresas que possuíam suas receitas baseadas no fluxo e concentração de clientes sofreram por primeiro com as interrupções em escala global. As empresas com mais necessidade de caixa e liquidez imediata, tiveram de enfrentar uma diminuição considerável na demanda, necessitando de acesso a linhas de crédito para poderem se manter de pé (BECK, 2020).

2.3 IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS DA COVID-19

A partir de seu surgimento no final do ano de 2019 e sua propagação quase que imediata, o distanciamento e o isolamento social vem sendo as maneiras mais assertivas de se conter a propagação da doença. Devido a sua rápida expansão, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a doença como pandemia, alertando as autoridades mundiais do grave problema enfrentado (MATTEI, 2020b).

Nesse sentido, Lima, Buss e Paes-Sousa (2020, p. 3) comentam que:

Embora esperada, a chegada da pandemia à América Latina encontrou um continente enfraquecido pelo modesto crescimento econômico, quando comparado aos demais continentes; seu setor público (saúde, ciência e educação) debilitado pela redução dos investimentos em políticas públicas, como consequência das políticas de austeridade fiscal; com maior instabilidade política do que na década anterior; e enfraquecido em seus vínculos regionais pelo esgarçamento de estruturas como a UNASUL (União de Nações do Sul), o Mercosul (Mercado Comum do Sul), a OEA (Organização dos Estados Americanos) e a implementação tímida da CELAC (Comunidade de Estados Latino- -Americanos e Caribenhos).

Conforme Mattei (2020a) explana, já se sabe que não será conforme premeditado inicialmente pelo ministro da economia do Brasil, que os efeitos econômicos teriam pouco tempo de duração (entre 3 e 4 meses). É uma nova realidade que permanecerá por um grande período de tempo onde, segundo Melo e Cabral (2020, p. 3683) “os efeitos econômicos e sociais da pandemia afetaram, têm afetado e afetarão por muitos anos as parcelas mais vulneráveis da população do planeta.”

A produção alimentícia e de demais gêneros da agricultura foram tidos como atividades essenciais durante a pandemia do novo coronavírus. A suspensão das aulas e do atendimento ao público teve início durante o mês de março começando pelo Distrito Federal e São Paulo e após pelos demais estados. As diretrizes para o agronegócio foram criadas para

que o abastecimento dos mercados nacional e internacional fossem assegurados, para que não houvesse interrupção na produção e no seu escoamento (VIEIRA FILHO, 2020).

Conforme explica Gama Neto (2020), os impactos causados por uma pandemia são difíceis de mensurar, pois não se tratam apenas de um problema sanitário, trazendo implicações de modo gerais a muitas questões. A atividade econômica caiu bruscamente com as medidas de isolamento social, onde apenas atividades essenciais foram autorizadas a funcionar. No começo foram autorizados apenas supermercados, farmácias, hospitais e postos de combustíveis, após um período, atividades como a das oficinas mecânicas também passaram a serem liberadas (GULLO, 2020).

A produção de maquinário agrícola, entre os dez primeiros meses de 2020 foi 18,10% menor que o mesmo período no ano de 2019 (VALENTE JUNIOR, 2020). Inclusive, mesmo com a pandemia, a estimativa da é que a safra de grãos atinja novos recordes, em torno de 4 a 10% a mais que a anterior (CONAB, 2020).

Di Mauro (2020) salienta que o choque trazido pela pandemia no começo provocou uma queda na demanda, visto a redução de trânsito em geral. A partir disso, as restrições de funcionamento aplicadas às empresas causaram uma diminuição no fornecimento de matérias-primas, acarretando, então, queda na oferta (MAIJAMAA; NWEZE; BAGUDU, 2020).

El Khatib (2020) comenta que países dependentes de importação foram bastante afetados diante da pandemia, visto que, muitos países exportadores suspenderam suas atividades trazendo a redução do fluxo de mercadorias. Métodos como o *lockdown* (usado por muitas cidades como ferramenta para reduzir drasticamente a circulação de pessoas) influenciaram diretamente na desaceleração do consumo, atingindo bastante o comércio internacional, com a diminuição das exportações e importações, pelo fechamento temporário de unidades fabris, gerou uma grande redução nos níveis de estoque, com escassez em alguns casos, e aumento dos preços dos produtos (DWECK, 2020).

O enfrentamento dessa crise econômica e sanitária mostrou-se um grande desafio devido à falta de conhecimento científico necessário no início da pandemia, além de sua alta velocidade de propagação, o que dificultou ainda mais a determinação de estratégias. Somado a isso, o Brasil possui muita desigualdade social e demográfica, com pessoas em péssimas condições de vida e em grandes aglomerações (BARRETO et al., 2020).

Vivemos uma crise epidemiológica que afeta todos os setores da economia em menor ou maior escala. É importante que as empresas sejam proativas ao avaliar suas capacidades de suportar rompimentos tanto operacionais quanto financeiras e que a tomada de decisão seja realizada para minimizar os problemas reais ou potenciais. (BERNARDES; SILVA; LIMA, 2020, p. 46).

Essa nova crise gera forte impacto no mercado de trabalho brasileiro, o qual já vinha tendo problemas desde 2015. Tudo isso deverá trazer uma diferença jamais vista entre a queda do produto interno bruto (PIB) brasileiro e no nível de emprego, visto os cortes de custos por parte das empresas que vem a afetar diretamente a quantidade de trabalhadores empregados (MATTEI; HEINEN, 2020).

O Governo Federal adotou ações destinadas a amparar a população mais vulnerável, assim como, outros setores sociais, algumas delas aqui evidenciadas por Mattei, Fronza e Heinen (2020): antecipação das parcelas do 13º salário para aposentados e pensionistas do INSS, a disponibilização de novos saques do FGTS (aqueles ainda não sacados), novo aporte ao programa Bolsa Família visando o atendimento daqueles que ainda estavam na lista de espera e a criação do programa Auxílio Emergencial para trabalhadores informais e micro empreendedores individuais (MEI). Em conclusão, Mattei e Heinen (2020) preveem, diante dos efeitos tanto na estrutura de produção quanto no nível de consumo dos brasileiros, que a taxa de desemprego pode ter atingido 20% ao final de 2020, visto que o ano iniciou a uma taxa de 11%.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Matias-Pereira (2016, p. 43) descreve a metodologia como “o emprego do conjunto dos métodos, procedimentos e técnicas que cada ciência em particular põe em ação para alcançar os seus objetivos.” Nesse sentido, esta seção destina-se a apresentar os procedimentos metodológicos adotados para realização do estudo.

3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

Para a realização do estudo foi usado o método de pesquisa descritiva, o qual Gil (2010) destaca como um método que visa caracterizar um determinado grupo, população ou fenômeno buscando levantar dados que consiga descobrir os hábitos, costumes, ações ou percepções deste meio. A pesquisa também é documental, qual, segundo Gil (2017, p. 29) “vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc.”. A pesquisa ainda é definida como um estudo de caso, que, segundo Yin (2013) traz um alinhamento mais pertinente ao analisar uma situação dentro de seu real contexto. A abordagem utilizada é tanto quantitativa quanto qualitativa.

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 296) a pesquisa quantitativa “envolve análise estatística, descrição de tendências, comparação de grupos, relação entre variáveis, comparação de resultados com estudos anteriores etc.”. Já a pesquisa qualitativa é descrita como uma abordagem onde há um estudo mais profundo e apropriado para compreender os processos de um certo grupo, proporcionando um melhor tratamento dos dados (OLIVEIRA, 2000).

Partindo do ponto de vista da abordagem qualitativa, o estudo também se caracteriza com uma pesquisa observacional. Na perspectiva de Marconi e Lakatos (2017), ela possui o objetivo de examinar e descrever fenômenos de um determinado grupo. Os autores ainda enfatizam que ela implica no aprofundamento das situações analisadas permitindo uma melhor descrição dos fatos e do ambiente, compreensão de processos e relações, assim como, a identificação de problemas, padrões e hipóteses (MARCONI; LAKATOS, 2017).

3.2 UNIVERSO AMOSTRAL

De acordo com Vergara (2009), o universo amostral deve estar de acordo com os objetivos que a pesquisa busca. Assim sendo, no caso desta, a pesquisa está delimitada a empresa localizada em uma cidade gaúcha. O período compreendeu os anos de 2018 até 2020. Foi optado pelo período de 2018 a 2020 pois o mesmo compreende um maior intervalo de tempo e possibilitou uma análise mais assertiva ao comparar o período de pandemia com o período que a precede.

3.3 INSTRUMENTO E PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados necessários para o estudo foi realizada a partir do banco de dados da empresa. Este estudo de cunho documental visou obter dados relevantes para o levantamento e análise das informações para chegar ao objetivo do estudo

Durante o período do estudo, também foi realizada uma coleta de dados de caráter observatório para extrair informações pertinentes às mudanças organizacionais trazidas pela pandemia do novo coronavírus. Para Fontelles (2009), para este tipo de estudo o autor da pesquisa atua como expectador, seja de fenômenos ou de fatos, sem envolvimento que possam interferir no curso das situações observadas.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise e discussão dos resultados foi dividida em duas grandes seções: uma com a análise observacional do período pandêmico de 2020 e outra com as análises financeiras. O tratamento e análise dos dados foram feitos a partir de uma análise quantitativa dos dados coletados do banco de dados e para a observação e descrição dos fatos se fez necessário o emprego de uma abordagem qualitativa. Matias-Pereira (2016, p. 89) ressalta que “[...] o emprego dessas duas abordagens na pesquisa de um mesmo problema, em geral, tende a apresentar um resultado mais consistente.”.

O conteúdo extraído das observações feitas na empresa para elencar as mudanças organizacionais foi trazido em forma de relatório, o mesmo separado em três grandes tópicos de discussão: as principais orientações de trabalho e cuidado adotadas, os decretos municipais implicados no funcionamento da empresa, e os atrasos nas entregas dos fornecedores. Para o

tratamento quantitativo dos dados coletados, foi adotado dois tipos de análise: análise horizontal do faturamento da empresa e análise de indicadores financeiros e econômicos.

Para Blatt (2001), a análise horizontal consiste na verificação da evolução ocorrida nas contas que compõem as demonstrações contábeis em períodos diferentes. Para o estudo, a análise horizontal foi atribuída aos dados pertinentes ao faturamento, e não das demonstrações contábeis. Essa análise geralmente toma o primeiro exercício como base, atribuindo a ele 100% e compara os demais exercícios com essa base (D'AVILA, 2015).

A análise por meio da compreensão de indicadores permite entender melhor o desempenho da organização, sendo fundamental para conhecer suas condições econômicas e financeiras, seja através da liquidez, endividamento, atividade ou até rentabilidade (D'AVILA, 2015). Os indicadores trazidos para enriquecer o estudo são: liquidez corrente e geral (liquidez), endividamento geral (patrimonial) e margem líquida, retorno sobre o ativo e retorno sobre o patrimônio líquido (rentabilidade).

A liquidez corrente permite calcular a capacidade da empresa de quitar todas suas obrigações de curto prazo, por meio da divisão do ativo circulante pelo passivo circulante. Já a liquidez geral é compreendida pela capacidade da empresa de honrar não só com suas obrigações de curto prazo, e também com as de longo prazo (SOUZA, 2014).

O indicador de liquidez corrente pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} \quad (1)$$

A liquidez geral pode ser calculada pela seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Não Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}} \quad (2)$$

Para Gitman (2010, p. 56), o índice de endividamento geral “mede a proporção a proporção do ativo total financiada pelos credores da empresa”. Seu cálculo pode ser obtido através da seguinte fórmula:

$$\text{Endividamento Geral} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Ativo Total}} \quad (3)$$

A margem líquida revela a rentabilidade da organização com base na receita obtida, ou seja, o quanto ela obteve de lucro sobre cada real ganho (SOUZA, 2014). Seu cálculo pode ser feito através da seguinte divisão:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}} \quad (4)$$

Quando se trata de indicadores de rentabilidade, Gitman (2010) ainda destaca o de retorno sobre o ativo (ROA) e o de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). O ROA mede a geração de lucro partindo dos ativos e o ROE mede o retorno através do que foi investido pelos seus acionistas (GITMAN, 2010).

O retorno sobre o ativo (ROA) pode ser calculado pela fórmula a seguir:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \quad (5)$$

Já o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE):

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (6)$$

Os dados fornecidos para o cálculo destes indicadores englobam o da empresa matriz, pois, pelo fato da concessionária em estudo se tratar de uma filial, os dados não são fornecidos separadamente. O tratamento contou com o apoio do software estatístico *Microsoft Excel*. Ao final, também, foram elencadas sugestões de melhorias para a empresa com base na metodologia 5W2H. Lisboa e Godoy (2012) definem o 5W2H como um instrumento para avaliação e execução de atividades a fim de identificar problemas e apresentar soluções funcionais com mais clareza e de forma mapeada através de sete questões básicas: *What* (o que), *Who* (quem), *Where* (onde), *When* (quando), *Why* (por que), *How* (como) e *How Much* (quanto custa).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DO PERÍODO DE PANDEMIA NA EMPRESA

Esta seção destina-se a discussão referente as mudanças organizacionais decorrentes da pandemia do novo coronavírus na empresa. Nela foram abordadas as principais decisões, mudanças e ocorrências em torno da organização durante a pandemia iniciada em março de 2020.

4.1.1 Início da pandemia e as principais orientações de cuidado

Assim como as demais organizações, a empresa também sentiu o impacto trazido pela pandemia do novo coronavírus. Desde a denominação de pandemia feita pela Organização Mundial de Saúde (OMS), novas normas e costumes foram criados no dia-a-dia da empresa. Os principais foram o uso de álcool em gel e máscara e a higienização mais frequentes dos objetos, assim como, a mudança na forma de cumprimento entre os colegas, onde até então o “aperto de mãos” fazia parte da cultura organizacional de todos, assim que cada colaborador chegasse na empresa pela manhã.

O Quadro 3 destaca as principais ações feitas pela empresa desde o início da pandemia. Nele pode-se observar que todas as restrições com relação a circulação e aglomeração de pessoas foram aderidas, assim como, a adoção de treinamentos e reuniões de forma remota. Houve também a colaboração das empresas parceiras, quais também adotaram novos métodos de contato, a Stara, marca que a concessionária representa, por exemplo, passou a realizar seus treinamentos de máquinas *online*, assim como a apresentação de seus novos produtos e campanhas por meio de *lives* para as suas concessionárias.

Quadro 3 – Principais medidas adotadas pela empresa durante a pandemia

(continua)

Uso de álcool em gel.	Uso de máscara facial, além da disponibilização delas para os colaboradores.
Higienização frequente dos objetos.	Adequação dos espaços para atender o distanciamento social, tanto entre os colaboradores quanto a presença de clientes.
Suspensão das confraternizações feitas pela empresa.	Criação de horários de intervalo para não haver aglomeração de pessoas na cozinha da empresa.
Suspensão de reuniões e treinamentos presenciais que não sejam de extrema necessidade.	Afastamento imediato do colaborador ao apresentar algum dos sintomas do vírus.

Quadro 3 – Principais medidas adotadas pela empresa durante a pandemia

(conclusão)

Evitar cumprimentos físicos e o compartilhamento de objetos como chimarrão e telefone.	Divulgação de material informativo com orientações vindas do Ministério da Saúde.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Foi a partir do primeiro decreto municipal, em 16 de março de 2020, referente ao enfrentamento da COVID-19 que a empresa começou a adotar as medidas de segurança necessárias. O decreto foi feito logo no começo da pandemia, com a empresa o atendendo de imediato e tomando todas as devidas providências.

4.1.2 Primeiros decretos municipais e os casos positivos dentro da empresa:

Nos momentos de fechamento do comércio não-essencial, decretados pelo município, a empresa seguiu em regime de plantão para que o suporte ao agricultor no campo não fosse prejudicado. Sempre seguindo todas as recomendações de cuidado no atendimento. O quadro 4 mostra os principais decretos em torno das medidas adotadas em combate ao novo coronavírus.

Quadro 4 – Primeiros decretos feitos pelo município onde a concessionária está sediada

Decreto Municipal 032, 035 e 039 – 16, 18 e 19 de março de 2020.	Primeiras diretrizes e orientações de cuidado para evitar o avanço da pandemia.
Decreto Municipal 042 – 20 de março de 2020.	Decretado estado de calamidade pública devido ao grave avanço de contágio. Foi o primeiro fechamento do comércio de atividade não-essencial.
Decreto Municipal 058 – 01 de abril de 2020.	Suspensão das aulas presenciais da rede municipal (seguindo a suspensão na rede estadual e federal de ensino).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quando o Decreto nº 042 entrou em vigor, a empresa passou a trabalhar em regime de plantão até o fim do mesmo. Alguns colaboradores ficaram na sede da empresa para os atendimentos de peças, serviços e venda de máquinas, outros entraram em regime de *home office* e outros entraram em férias coletivas (medida adotada para aqueles que não se sentiam seguros em ir a empresa naquele período).

Desde o início houve alguns afastamentos de colaboradores com suspeita de estarem com o vírus. Em todos as suspeitas o afastamento aconteceu durante os primeiros sintomas,

sendo encaminhados para atendimento médico e posteriormente isolamento. Felizmente, levando em conta o número de funcionários, a empresa teve apenas dois casos positivos da doença, um em agosto e outro em outubro de 2020. Nos dois casos os colaboradores foram afastados logo a partir de seus primeiros sintomas, não havendo transmissão comunitária e exposição dos demais ao risco de contaminação.

O funcionamento da empresa, até o momento, segue conforme as diretrizes decretadas pelo município, o qual segue as orientações vindas do estado. Pelo fato de se encaixar como atividade essencial devido a sua operação ser da área da agricultura, a concessionária nunca paralisou suas atividades desde o início da pandemia, tomando apenas as orientações impostas pelo município as empresas deste ramo.

4.1.3 Atraso nas entregas de maquinário e peças de reposição

Uma das grandes consequências trazidas pela pandemia a cadeia de produção é o atraso na entrega do produto final, seja ele por escala de funcionários limitada devido as medidas de proteção ou por corte de funcionalismo em decorrência da crise. Além da interrupção da produção, férias coletivas e demissões, muitas indústrias também sofreram as consequências do impacto nas importações (DAHMER; PINTO; CORONEL, 2020). A empresa, sendo uma concessionária de máquinas agrícolas, obviamente sofreu com o atraso por parte de seus fornecedores, tanto de máquinas quando de peças.

Esse atraso no fornecimento acarretou no atraso de alguns serviços da empresa devido à demora na chegada de peças. O cliente comprador de máquinas também foi afetado, pois, algumas máquinas chegavam a 60 dias de atraso.

Os problemas nesse fornecimento vêm a serem extremamente prejudiciais a alguns clientes. As culturas do agronegócio dependem das máquinas e muitas vezes com a quebra de algum componente não se pode esperar por muito tempo, porque uma máquina parada e inoperante deixa o produtor rural “na mão” e prejudica o sucesso da sua produção.

Seetharaman (2020) explica que, em ambientes de crise há uma busca mais incessante por estratégias alternativas, onde as inovações podem trazer novas formas de trabalho e permitir a sobrevivência ou melhora dos negócios. Diante disso, ações tanto por parte da empresa quanto da Stara buscaram sanar esses problemas. Os principais foram as programações, tanto de compra de peças, quanto de serviço.

A programação na compra de peças permitiu, por meio da análise de períodos anteriores fazer a compra com antecedência daquelas que seriam procuradas em determinado

período do ano. Essa programação na compra de peças permitiu também a aquisição com percentual maior de desconto, sendo benéfica tanto para a empresa quanto para o cliente, onde um custo menor traz preços de venda mais competitivos.

Outro tipo de programação também foi na revisão de maquinário. As revisões programadas possibilitam a manutenção das máquinas antes que as mesmas cheguem ao seu período de maior operação, diminuindo o risco de problemas e imprevistos no momento de uso.

A inovação não precisa ser de fato uma nova tecnologia, mas sim uma nova ferramenta para solucionar os problemas de forma mais rápida e que não deixe o cliente insatisfeito ou “na mão” (ÁVILA; FRITZEN; DAMKE, 2020). Soluções como as programações possibilitaram uma maior fidelização do cliente, aumentando sua satisfação com inovações benéficas para os dois lados, pois também faz a empresa ter uma organização mais eficiente do seu setor de compras e de serviços.

4.2 ANÁLISE FINANCEIRA

Nesta seção, aborda-se a análise financeira por meio do cálculo de alguns indicadores financeiros e de uma análise horizontal do faturamento. Toda a análise compreende os anos de 2018, 2019 e 2020.

4.2.1 Comparativo do faturamento dos anos 2018 e 2019 com o ano de 2020

A partir de uma análise horizontal, traz-se uma comparação do faturamento (considerando os 3 principais setores) do ano pandêmico de 2020 com base no dos anos de 2018 e 2019. Conforme Matarazzo (2003) confirma, a análise horizontal, usada principalmente para analisar demonstrações contábeis, se baseia na evolução de cada conta, ou seja, se houve crescimento ou decréscimo tendo como base um exercício anterior.

Tendo como base o ano de 2018, vê-se que a empresa faturou mais no ano de 2020. Conforme aponta a Tabela 1, 2020 faturou 21,79% a mais em relação a 2018. Ao observar por setor, peças foi o único que não obteve crescimento, faturando 14,83% a menos em relação a 2018.

Tabela 1 - Evolução do faturamento de 2020 em relação a 2018

Evolução do faturamento de 2020 em relação a 2018 (%)	Máquinas	Peças	Serviços	Total
Janeiro	112,52	-16,77	346,50	79,85
Fevereiro	189,71	-40,25	236,45	117,10
Março	50,28	-42,49	-65,06	30,90
Abril	-68,64	7,35	764,23	-22,25
Mai	-10,90	-25,68	680,61	-6,31
Junho	35,24	-26,64	526,19	26,44
Julho	132,67	-13,29	261,66	100,88
Agosto	-41,15	-2,51	1.744,83	-30,48
Setembro	244,16	-16,73	259,02	186,93
Outubro	-90,32	1,05	370,68	-83,98
Novembro	353,99	7,07	390,95	192,04
Dezembro	3.574,46	-2,57	337,24	720,64
Total	23,06	-14,83	360,91	21,79

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O grande pico de crescimento no setor de máquinas se deu no mês de dezembro, onde foi faturado 3.574,46% a mais que o mês em 2018. O setor de serviços teve seu melhor mês em agosto, onde foi 1.744,83% melhor. O setor de serviços apresentou apenas 1 mês de decréscimo, sendo marcado nos outros com crescimento acima de 100%.

O setor de máquinas teve seu maior decréscimo no mês de outubro, onde o setor faturou 90,32% a menos. No setor de peças pode se observar que houve muitas quedas no faturamento, chegando a ter duas ocorrências de 3 meses consecutivos. Apenas 3 meses do ano do setor de peças apresentaram crescimento e o mesmo fechou um total com decréscimo de 14,83%.

Considerando o faturamento mensal de cada mês, vê-se que o maior crescimento em relação a 2018 foi no mês de dezembro, onde a melhora foi de 720,64%. O maior decréscimo no faturamento encontra-se no mês de outubro, onde o ano de 2020 faturou 83,98% a menos de 2018.

Quando comparado ao ano de 2019, o faturamento do ano de 2020 também se apresentou maior, embora que a diferença seja pequena. A Tabela 2 mostra que o ano pandêmico faturou apenas 4,99% a mais que o anterior.

Tabela 2 - Evolução do faturamento de 2020 em relação a 2019

Evolução do faturamento de 2020 em relação a 2019 (%)	Máquinas	Peças	Serviços	Total
Janeiro	4.147,29	-46,07	483,64	210,83
Fevereiro	7.113,62	-57,20	-37,21	269,19
Março	32,57	-49,45	-40,72	16,95
Abril	-94,47	6,47	329,67	-80,61
Mai	1.657,93	8,49	538,72	483,59
Junho	140,94	-19,31	276,12	98,83
Julho	-31,34	2,67	10,83	-27,95
Agosto	-52,01	-6,11	926,75	-42,56
Setembro	116,85	3,80	1.035,28	110,06
Outubro	-81,88	-32,05	160,12	-72,62
Novembro	-44,38	31,22	134,77	-33,56
Dezembro	354,06	111,73	-22,38	272,95
Total	4,27	-15,49	156,88	4,99

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O setor de máquinas teve no primeiro trimestre do ano um crescimento gigantesco em relação ao ano anterior. Os meses de janeiro e fevereiro cresceram em média 5.630,46% a mais que 2019. Durante o restante do ano, houve somente mais um crescimento expressivo, que ocorreu no mês de maio, após a maior queda do ano no mês de abril.

Os melhores meses do setor de serviços foram os de agosto e setembro, onde seu crescimento foi em média de 981,02% em relação a 2019. De forma geral, o setor apresentou decréscimo apenas em 3 meses do ano.

O setor de peças também obteve decréscimo em seu faturamento atual quando comparado a 2019. De forma geral, vê-se que houve crescimento em apenas 6 meses do ano, marcado por um 1º semestre somente de queda.

Os dados mostram que o crescimento em 2020 enfrentou uma desaceleração quando comparado a 2019. Muito dessa desaceleração tem sua origem nas incertezas trazidas pela pandemia, onde decisões de consumo e investimentos vieram a ser prorrogados ou até cancelados na medida em que atividade econômica diminuía frente a uma crise econômica iminente (BRASIL, 2020).

4.2.2 Análise de indicadores financeiros e econômicos

Os indicadores financeiros são calculados por meio dos dados financeiros das empresas e tem por objetivo avaliar a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações

de curto e longo prazo com seus credores, assim como, identificar pontos que necessitam de atenção e se está dando o retorno esperado para os seus investidores (SOUZA, 2014; BRIGHAM; EHRARDT, 2016). Com isso, esta seção traz a análise de alguns indicadores de desempenho financeiro e econômico com base nos dados obtidos através do balanço patrimonial e da demonstração de resultado da empresa dos de 2018, 2019 e 2020.

Os indicadores analisados, conforme Tabela 3, tratam-se dos indicadores de liquidez corrente e geral (liquidez), de endividamento geral (patrimonial) e margem líquida, retorno sobre o ativo e retorno sobre o patrimônio líquido (rentabilidade). Como a concessionária trata-se de uma empresa filial, os dados coletados pertencem as demonstrações qual engloba sua matriz.

Tabela 3 - Indicadores financeiros e econômicos

Indicadores	2018	2019	2020
Liquidez Corrente	1,21	1,24	1,25
Liquidez Geral	1,06	1,06	1,09
Índice de Endividamento Geral	0,92	0,92	0,90
Margem Líquida	0,01	0,02	0,04
Retorno Sobre o Ativo (ROA)	0,01	0,03	0,05
Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	0,12	0,37	0,49

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quanto aos índices de liquidez, vê-se que a empresa apresentou folga financeira em todos os anos, mostrando-se capaz de cumprir com todas as suas obrigações de curto e longo prazo. A liquidez corrente apresentou crescimento em todos os anos analisados, com isso, entende-se que há controle sob suas dívidas a curto prazo. No índice de liquidez geral, embora não muito maior que 1, mostra que também havia capacidade cumprir com seus compromissos a longo prazo.

Os índices de liquidez corrente e geral maior que 1 representam uma boa saúde das finanças da empresa, diminuindo o risco de dificuldades a longo prazo. Souza (2014) explica a dinâmica entre a liquidez geral e corrente, onde se ambos forem satisfatórios (como é o caso da empresa analisada) há menores possibilidades dos prazos de liquidação se desencontrarem, assim, não comprometendo a cumprimento das obrigações.

Quanto ao índice de endividamento geral, nos três anos analisados 90% ou mais dos recursos da empresa encontram-se financiados por capitais de terceiros. Apenas 8% do ativo foi financiado por capital próprio em 2018 e 2019 e 10% no ano de 2020. Do ponto de vista

financeiro, conforme aponta Souza (2014) e Marion (2019), quanto maior este indicador, mais vulnerável a empresa fica sob quaisquer adversidades, assim como, mais dependente dos capitais externos.

Em termos de margem líquida, ou seja, o retorno obtido das receitas geradas, mesmo não terminando os anos em prejuízo, o percentual de retorno se mostrou abaixo dos 5%. Com base nesse indicador, 2020 foi o melhor ano em lucratividade, superando o ano anterior com o dobro do percentual.

Ainda referente aos indicadores de rentabilidade, tem-se o ROA e o ROE, que respectivamente medem a taxa de rendimento sobre o ativo e o patrimônio líquido. Todos os anos analisados obtiveram taxas positivas, mostrando que houve retorno sobre o que foi investido. Os dados obtidos revelam que a empresa obteve maior retorno em relação ao seu patrimônio líquido do que em relação ao seu ativo. O maior rendimento do ativo foi no ano de 2020, com 0,05% e do patrimônio líquido 0,49%, também em 2020.

De maneira geral, ao comparar todos os índices analisados no trabalho, 2020 foi o ano com resultados mais favoráveis. Embora tenha ocorrido a desaceleração do mercado em 2020, a saúde financeira da empresa foi mantida positivamente, conservando sua solvência, principalmente em relação aos dois anos anteriores.

4.3 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

Com base na literatura estudada e nas análises financeiras feitas, propõem-se, por meio da metodologia 5W2H sugestões para que a empresa possa seguir mantendo uma boa saúde financeira durante este período de pandemia. O Quadro 5 traz algumas ações esquematizadas de acordo com a metodologia proposta, ou seja, respondendo as sete questões propostas no 5W2H.

Quadro 5 - Sugestões para a empresa com base na metodologia 5W2H

(continua)						
O que? (What)	Quem? (Who)	Onde? (Where)	Quando? (When)	Por quê? (Why)	Como? (How)	Quanto custa? (How much)

Quadro 5 - Sugestões para a empresa com base na metodologia 5W2H

(conclusão)

Avaliação da política de crédito	Departamento Financeiro	Empresa	Conforme disponibilidade da empresa	Ajustar as premissas para concessão de crédito neste período de pandemia vem a ser importante para manter um baixo índice de inadimplência	Verificando os requisitos para concessão de crédito já utilizados, ou criando-os, caso a empresa ainda não tenha	Conforme disponibilidade da empresa
Avaliação da política de cobrança	Departamento Financeiro	Empresa	Conforme disponibilidade da empresa	É importante manter uma política de cobrança eficiente para que, em caso de inadimplência, a tomada de decisão seja rápida	Verificando as etapas e quais os métodos de contato utilizados quando é entrado em contato com o cliente	Conforme disponibilidade da empresa
Atualização cadastral dos clientes	Departamento Administrativo e Financeiro	Banco de dados da empresa	Conforme disponibilidade da empresa	Manter os dados dos clientes atualizados evita problemas futuros ao precisar entrar em contato para fazer uma cobrança ou obter informações para concessão de crédito	Entrar em contato com os clientes que possuem seus cadastros incompletos a fim de completá-lo e fazer o uso de plataformas de cobrança para verificar o histórico do cliente	Conforme disponibilidade da empresa
Administração do fluxo de caixa	Departamento Financeiro	Sistema gerencial da empresa	Conforme disponibilidade da empresa	Uma má perspectiva de ganhos ou de gastos pode prejudicar a avaliação dos recursos disponíveis para a operação da empresa	Caso não haja sistema gerencial, fazer a adoção de um como forma de gerir de forma mais eficiente as entradas e saídas conforme suas previsões	Conforme disponibilidade da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As ações sugeridas podem contribuir para a empresa continuar a manter-se solvente durante esse período adverso. Os dados cadastrais atualizados permitirão que as políticas de crédito e cobrança sejam executadas com sucesso. Questões que envolvem a concessão de crédito podem ser delicadas, principalmente neste período, por isso o alinhamento dessa

política é imprescindível. A política de cobrança irá permitir um maior controle sobre as contas que venham a vencer sem seu respectivo pagamento efetuado, sendo assim, trazendo mais estabilidade ao fluxo de caixa, que previamente conta com esse recebimento como um recurso que estará disponível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia do novo coronavírus desencadeou uma crise, tanto econômica quanto sanitária, causando a perda de inúmeras vidas e provocando mudanças em diversos aspectos. Como aconteceu com outros países, o Brasil também sofreu fortemente os impactos desta crise vendo muitos brasileiros perecerem frente a doença, suas empresas fecharem as portas e seus trabalhadores perderem seus empregos. De fato, 2020 foi o ano que mais terá sofrido com essa crise, porém, seus efeitos ainda serão sentidos por mais alguns anos.

O estudo buscou analisar as mudanças financeiras e organizacionais de uma concessionária de máquinas agrícolas gaúcha em tempos de COVID-19. Para isso, foram utilizados procedimentos metodológicos como pesquisa bibliográfica, observacional e documental, além de cálculos financeiros. Com isso, foi possível compreender e identificar quais foram as mudanças e como ano pandêmico de 2020 se comportou.

Quanto a evolução nas vendas da empresa, o ano de 2020 se mostrou melhor que os dois outros anos analisados. Embora, o crescimento de 2019 para 2020 seja menor importa salientar que para um ano adverso e de crise, onde muitos setores foram marcados por déficits, um faturamento maior que o ano anterior é uma grande conquista.

Por meio do estudo, a realidade financeira da empresa se mostrou satisfatória frente aos indicadores de liquidez, patrimonial e de rentabilidade executados. Todos os anos analisados apresentaram folga financeira, demonstrando a capacidade da empresa de saldar seus compromissos. O índice de endividamento geral mostrou que a empresa sempre se manteve com cerca de 90% dos seus ativos financiados por capitais de terceiros, mostrando que há uma dependência maior desse tipo de recurso.

O índice de margem líquida demonstrou baixa lucratividade durante os anos apresentados, embora nenhum dos períodos tenham apontado prejuízo. Os índices de retorno permitiram verificar que a empresa obteve mais retorno sobre seu patrimônio líquido. O ano de 2020 foi o que apresentou maior lucratividade, assim como, maior retorno sobre seu ativo e patrimônio líquido.

Em relação às mudanças organizacionais frente a pandemia do novo coronavírus, viu-se que houveram transformações nas rotinas e nos processos. A empresa buscou desde o início seguir todas as orientações de cuidado e atender os decretos municipais, sempre em prol de zelar pela saúde dos seus colaboradores. Para a empresa, não houveram muitas restrições de funcionamento por ser atividade essencial desde o início da pandemia. No ano de 2020

foram apenas dois casos positivos dentro da empresa, confirmando que todos os cuidados estavam sendo tomados nas suas dependências.

A empresa estudada foi afetada pelos problemas nas cadeias de produção causadas pela pandemia nas indústrias que compõem seu quadro de fornecedores, sofrendo atrasos na entrega de máquinas e peças. Posteriormente, esta questão foi amenizada com as programações de compra e dos serviços de manutenções.

Por fim, foram sugeridas algumas ações para que a empresa continue mantendo-se saudável financeiramente. As ações ficaram em torno das políticas de crédito e cobrança, que vêm a se relacionar com a saúde do fluxo de caixa da empresa. As ações foram propostas por meio da metodologia 5W2H.

De forma geral, frente a um ano bastante atípico, a concessionária se mostrou saudável financeiramente no ano de 2020. Os indicadores deste ano superaram os dos anos anteriores, mesmo com um crescimento não tão alto. Com as adversidades trazidas pela crise do novo coronavírus, a manutenção de uma boa saúde financeira é vital para manter a empresa no mercado, visto que muitas outras não conseguiram se reerguer diante desses problemas.

Em relação às limitações do estudo, tem-se a não generalização dos resultados, ou seja, por tratar-se de um estudo de caso, os resultados encontrados podem ser afirmados apenas para este estudo e para o período analisado. Além disso, as demonstrações contábeis analisadas não representam apenas as informações da concessionária, pois as mesmas estão unidas as de sua empresa matriz. Em virtude da pandemia, houve dificuldade em acessar dados e informações da empresa em função das restrições de circulação no ambiente de trabalho e pelo trabalho remoto.

Como sugestão de estudos futuros, vê-se a necessidade de adicionar o ano de 2021 ao trabalho, possibilitando, assim, analisar o ano que precede e o ano que sucede 2020. Também, há a possibilidade de analisar outras ramificações do agronegócio para se ter um panorama mais geral de todo este grande setor.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, S. F. C. et al. Inadimplência nas instituições particulares de ensino na cidade de Franca. **Revista FACEF Pesquisa**, Franca, v. 11, n. 1, p. 45-58, 2008.
- ARCHER, S. H.; D'AMBROSIO, E. C. **Administração financeira: teoria e aplicação**. São Paulo: Atlas, 1969.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016.
- ÁVILA, L. V.; FRITZEN, B.; DAMKE, L. I. Covid-19 nas empresas gaúchas: uma análise dos impactos para a sustentabilidade e competitividade dos negócios. 2020. Disponível em: <https://www.osecovid19.cloud.ufsm.br/media/documents/2021/03/29/Textos_para_Discussao_20_-_Covid_nas_Empresas_Ga%C3%BAchas_-_Impactos_na_4hNdbkj.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- BARRETO, M. L. et al. O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? **Revista Brasileira de Epidemiologia**, Rio de Janeiro, v. 23, 2020. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-790X2020000100101&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 nov. 2020.
- BECK, T. Finance in the times of coronavirus. In: BALDWIN, R.; DI MAURO, B. W. **Economics in the time of COVID-19**. London: CEPR Press, 2020. p. 73-76.
- BERNARDES, J.; SILVA, B. L. S.; LIMA, T. C. F. Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. **Revista da FAESF**, v. 4, p. 43-47, 2020.
- BLATT, A. **Análises de balanços: estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron, 2001.
- BLATT, A. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999.
- BOLETIM MacroFiscal da SPE. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-macrofiscal/2020/boletim-macrofiscal-maio-2020-v12.pdf/view>>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- BRASIL. Ministério da Economia avalia impacto econômico do coronavírus. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/03/ministerio-da-economia-avalia-impacto-economico-do-coronavirus-no-brasil>>. Acesso em: 22 jun. 2021.
- BRIGHAM, E.F.; EHRHARDT, M.C. **Administração financeira: teoria e prática - Tradução da 14. ed. norte-americana**. Cengage Learning Brasil, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522124008/>>. Acesso em: 07 jul. 2021.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

CAMARGOS, M. A.; ARAÚJO, E. A. T.; CAMARGOS, M. C. S. A inadimplência em um programa de crédito de uma instituição financeira pública de minas gerais: uma análise utilizando regressão logística. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 473-492, 2012.

CARVALHO, C. J.; SCHIOZER, R. F. Determinantes da oferta e da demanda de créditos comerciais por micro, pequenas e médias empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 26, n. 68, p. 208-222, 2015.

CHERRY, R. T. **Introdução à administração financeira**. Tradução de Vera Maria Conti Nogueira e Danilo A. Nogueira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CHINELATTO NETO, A.; FELÍCIO, R. S.; CAMPOS, D. Métodos de monitoramento de modelo Logit de credit scoring. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. **Acompanhamento da Safra Brasileira**. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/info-agro/safras>>. Acesso em: 22 ago. 2021.

CORONEL, D. A.; PINTO, N. G. M.; COPETTI, L. S. **A retomada do crescimento econômico e o agronegócio brasileiro em tempos de Covid-19**. 2020. Disponível em: <https://www.osecovid19.cloud.ufsm.br/media/documents/2021/03/29/Analise_de_Conjuntura_08.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2021.

DAHMER, E. B; PINTO, N. G. M; CORONEL, D. A. **Impactos econômicos da pandemia da Covid19 no mercado automobilístico brasileiro**. 2020. Disponível em: <https://www.osecovid19.cloud.ufsm.br/media/documents/2021/03/29/Analise_de_Conjuntura_13.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2021.

D’AVILA, S. **Análise horizontal e vertical dos demonstrativos financeiros: estudo de caso em uma indústria alimentícia de Marília-SP**. 2014. Monografia (Graduação em Administração) – Fundação de Ensino “Eurípides Soares Da Rocha”, Marília, 2015.

DI MAURO, B. W. Macroeconomics of the flu. In: BALDWIN, R.; DI MAURO, B. W. **Economics in the time of COVID-19**. London: CEPR Press, 2020. p. 31-36.

DWECK, E. **Impactos macroeconômicos e setoriais da Covid-19 no Brasil**. Texto para Discussão 007/2020. Disponível em: <<https://app.luminpdf.com/viewer/5f9cabb74f48f00111f65cb>>. Acesso em: 23 ago. 2021.

EL KHATIB, A. S. S. Economía versus epidemiología: una análise do trade-off entre mercados e vidas em tempos de COVID-19. **Contabilidad y Negocios**, v. 15, n. 30, p. 62-80, 2020.

ETIENNOT, H.; PREVE, L. A.; SARRIA-ALLENDE, V. Working capital management: an exploratory study. **Journal of Applied Finance**, p. 162-175, 2012.

FONTELLES, M. J. et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

GAMA NETO, R. B. Impactos da covid-19 sobre a economia mundial. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, p. 113-127, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 6. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

GITMAN, L. J. **Seleção de crédito: princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: HARBAS, 2002.

_____. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GULLO, M. C. A economia na pandemia Covid-19: algumas considerações. **Rosa dos Ventos - Turismo e hospitalidade**, v. 12, n. 3, p. 1-8, 2020.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração financeira e orçamentária**. 12. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010534/>>. Acesso em: 08 jan. 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2005. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483129/>>. Acesso em: 13 jan. 2021.

LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Administração financeira**. 4. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154124/>>. Acesso em: 05 jan. 2021.

LIMA, N. T.; BUSS, P. M.; PAES-SOUSA, R. A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 7, p. 1-4, 2020.

LISBÔA, M. G. P.; GODOY, L. P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

MAIJAMAA, B.; NWEZE, N.; BAGUDU, H. D. CoronaVirus disease (COVID19), is global recession evitable? **Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis**, v. 4, n. 2, 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/>>. Acesso em: 13 jan. 2021.

MARION, J. M. **Análise das demonstrações contábeis**. 8 ed. [S.l]: Atlas, 2019.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>>. Acesso em: 19 jan. 2021

MATTEI, L. **A crise econômica decorrente do COVID-19 e as ações da equipe econômica do governo atual**. Texto para Discussão 035/2020a. Disponível em: <necat.ufsc.br/textos-para-discussao>. Acesso em: 25 nov. 2020.

_____. **A importância de se manter o isolamento e o distanciamento social como instrumentos para controlar a expansão do novo coronavírus em Santa Catarina**. Texto para Discussão 036/2020b. Disponível em: <necat.ufsc.br/textos-para-discussao>. Acesso em: 25 nov. 2020.

MATTEI, L.; FRONZA, M. V.; HEINEN, V. L. **Trinta dias de anúncios de proteção para enfrentar os impactos da Covid-19: breve balanço de um desastre anunciado**. Texto para Discussão 037/2020. Disponível em: <necat.ufsc.br/textos-para-discussao>. Acesso em: 25 nov. 2020.

MATTEI, L.; HEINEN, V. L. **Impactos da crise da COVID-19 sobre o mercado de trabalho brasileiro**. Texto para Discussão 038/2020. Disponível em: <necat.ufsc.br/textos-para-discussao>. Acesso em: 25 nov. 2020.

MELO, C.; CABRAL, S. A grande crise e as crises brasileiras: o efeito catalizador da Covid-19. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3681-3688, 2020.

OLIVEIRA, A. A. S. **Cobrabilidade gestão de crédito e cobrança em uma empresa de alimentos cearense**. 2000. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade 7 de Setembro, Fortaleza, 2010.

OLIVEIRA, C. S. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa**: uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo: LTR, 2000.

ORTEGA, A. C.; SÓ, L. S. Impacto das políticas do MDA: um estudo de caso do PRONAF nos municípios de Orizona e Davinópolis em Goiás (Brasil). **Anais...**, Santiago, Chile, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Administração financeira**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0497-6/>>. Acesso em: 08 jan. 2021.

PORTUGAL JÚNIOR, P. S. et al. Gestão financeira dos valores a receber. **Textos para Discussão**, v. 1, n. 1, p. 261-273, 2019.

POTRICH, A. C. G. et al. Política de cobrança de contas a receber: um estudo de caso no comércio varejista de materiais de construção. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 3, p. 392-401, 2012.

PRADO, R. G. A.; BASTOS, N. T.; DUARTE JÚNIOR, A. M. Gerenciamento de risco de crédito em bancos de varejo no Brasil. **Tecnologia de Crédito**, São Paulo, n. 43, p. 7-30, 2000. Disponível em: <http://risktech.com.br/PDFs/unicredit_varejo.pdf> Acesso em: 23 dez. 2020.

RIBEIRO, C. F.; ZANI, J.; ZANINI, F. A. M. Estimação da probabilidade de inadimplência: uma verificação empírica na Universidade Católica de Pelotas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

ROSSONI, L. Covid-19, Organizações, Trabalho em Casa e Produção Científica. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 158-168, 2020.

SANTOS, J. O. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**. São Paulo: Atlas, 2000.

SATOMI, E. et al. Fair allocation of scarce medical resources during COVID-19 pandemic: ethical considerations. **Einstein**, São Paulo, v. 18, 2020. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-45082020000100903&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 4 nov. 2020.

SEBRAE, **Pesquisa com empresários: impactos da Covid-19 nos pequenos negócios**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/resumo_executivo_-_2a_edicao_pesquisa_com_empresa_rios_covid19_1_1_.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2021.

SEETHARAMAN, P. Business models shifts: impact of Covid-19. **International Journal of Information Management**, 54, 102-173, 2020.

SEHN, C. F.; CARLINI JUNIOR, R. J. Inadimplência no sistema financeiro de habitação. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 59-84, 2007.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, A. B. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. São Paulo: Grupo GEN, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485642/>>. Acesso em: 05 jan. 2021.

TROMBIN, V. G. **Proposição de um método para analisar a viabilidade da implantação de uma cadeia produtiva em um novo local: o caso da citricultura no Pólo Petrolina Juazeiro**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

VALENTE JUNIOR, A. S. **Setor automotivo nos primeiros dez meses de 2020**. 2020. Disponível em: < https://g20mais20.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/461/3/2020_DEE_181.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA FILHO, J. E. R. Coronavírus e os impactos no setor agropecuário brasileiro. **Revista de Política Agrícola**, v. 29, n. 2, p. 3-7, 2020.

WESTON, J. F. **Finanças de empresas**. São Paulo: Atlas, 1975.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.