

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Barbara Auta Damasceno de Almeida

Análise dos indicadores econômico-financeiros da empresa Arezzo Indústria e Comércio S.A. nos períodos pré e pós pandemia da covid-19

**GOVERNADOR VALADARES
2025**

Barbara Auta Damasceno de Almeida

Análise dos indicadores econômico-financeiros da empresa Arezzo Indústria e Comércio S.A. nos períodos pré e pós pandemia da covid-19

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Laura Brandao Costa.

**GOVERNADOR VALADARES
2025**

Barbara Auta Damasceno de Almeida

Análise dos indicadores econômico-financeiros da empresa Arezzo Indústria e Comércio S.A. nos períodos pré e pós pandemia da covid-19

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: 22 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Laura Brandão Costa (UFJF/GV)

Prof. Dr. Anderson de Oliveira Reis (UFJF/GV)

Prof. Dr. Antônio Augusto Brion Cardoso (UFJF/GV)

RESUMO

Este trabalho analisa os reflexos da pandemia de COVID-19 nos indicadores econômico-financeiros da Arezzo Indústria e Comércio S.A., nos períodos pré, durante e pós-pandemia (2018-2023). Utilizando dados das demonstrações contábeis e entrevista com uma gerente de loja, na qual possibilitou representar a franquia, foram avaliados os índices de liquidez, rentabilidade e endividamento. Os resultados indicam queda significativa em 2020, com redução na liquidez e rentabilidade e aumento no endividamento. Contudo, a empresa demonstrou resiliência, recuperando-se em 2021 por meio de estratégias como digitalização das vendas, uso de reservas financeiras e manutenção da equipe, sem recorrer a empréstimos externos. A pesquisa destaca a importância da adaptação estratégica e da análise contábil para enfrentar crises, contribuindo para o entendimento de impactos em setores não essenciais e apoiando decisões de gestores e investidores.

Palavras-chave: Arezzo S.A., indicadores econômico-financeiros, pandemia covid-19, análise contábil.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 A análise das demonstrações contábeis e os indicadores econômico- financeiros.....	7
2.2 Pandemia e seus impactos na economia	11
2.3 Reflexos da covid-19 no mercado de investimentos.....	13
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
4.1 Indicadores de liquidez	16
4.2 Indicadores de rentabilidade	17
4.3 Indicadores de endividamento	19
4.4 Análise qualitativa da percepção da gestora	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS.....	24
ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	27

1 INTRODUÇÃO

Em março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a covid-19 como uma pandemia, impactando profundamente a saúde pública, a economia e o cotidiano das sociedades ao redor do mundo. No Brasil, o país enfrentou uma série de dificuldades, que incluíram a escassez de recursos médicos, a infraestrutura inadequada e a resistência a medidas de controle e vacinação.

A rápida propagação do vírus no território brasileiro causou grande preocupação na sociedade. Castro (2020, p. 16) afirma que "a pandemia agiu como um disparador para a crise econômica em muitos países, obrigando os governos a implementar medidas de restrição para tentar diminuir a propagação do vírus".

No entanto, nem todos os empreendimentos conseguiram sustentar suas atividades operacionais e precisaram encerrá-las. De acordo com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2020), a pandemia de covid-19 resultou em uma redução de 18,8% na produção do setor industrial em abril em comparação a março.

Diante disso, as medidas de *lockdown* e o fechamento temporário de diversas lojas físicas causaram uma queda repentina nas vendas e forçaram muitas empresas a acelerar as suas estratégias digitais. De acordo com Albertin (1999, p. 15), "o comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios por meio da aplicação intensiva de tecnologia da informação e comunicação em um ambiente eletrônico para atender aos objetivos de negócios". Foi possível verificar também diversos estabelecimentos realizando suas operações por meio do *e-commerce*, no qual segundo Walker et. Al (2023, p. 1), este, "cresceu mais rapidamente do que nunca".

Diante do exposto, nota-se que até mesmo as grandes empresas foram impactadas pela pandemia, especialmente as empresas de setores que atuavam com produtos e serviços não essenciais para a sobrevivência na pandemia, como é o caso do setor calçadista. Fundada em 1972 pelos irmãos Anderson e Jefferson Birman, a Arezzo comemora 50 anos de uma história dedicada à arte de transitar pelo mundo da moda e traduzir tendências para mulheres da vida real (Arezzo, 2024).

De acordo com informações da Arezzo (2024), atualmente a empresa é a maior marca de varejo de calçados femininos *fashion* da América Latina e conta com 450 lojas em sua rede de franquias, estando presente em 180 municípios de todos os estados brasileiros. Além disso, foi eleita como a 'Melhor Franquia do

País' no segmento de Vestuário, Calçados e Acessórios por sete vezes, segundo a revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios.

De acordo com a Abicalçados (2024), estimava-se que a indústria nacional de calçados crescesse 2,2% em 2024, com uma produção estimada em cerca de 857,8 milhões de pares. Além disso, a entidade apontou que o mercado doméstico seria promissor para o setor calçadista, com um crescimento potencial variando entre 2,6% e 3,1% para o mesmo ano.

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) prevê que o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil aumente 2,4% em 2024 e o PIB industrial aumente 2,1%” (CNI, 2024). De acordo com a Abicalçados (2022), o setor gera aproximadamente 450 mil empregos diretos e contribui com cerca de 500 mil empregos indiretos na cadeia produtiva.

Tendo em vista que o setor de calçado fabrica produtos que não era considerado como itens essenciais no momento da pandemia de covid-19, se desperta a necessidade de verificar se os indicadores econômico-financeiros de entidades deste setor foram negativamente afetados, considerando a possibilidade de queda nas vendas. Justifica-se, portanto, que é provável que o consumidor tenha dado preferência a produtos essenciais para o enfrentamento da pandemia, de modo que produtos não essenciais, como é o caso daqueles relacionados à moda, não tenham sido priorizados como os relacionados à serviços ou produtos de saúde ou higiene.

Segundo Brito et.al (2022, p. 4) “com a chegada da pandemia, a população teve de mudar seus hábitos de consumo, portanto, a melhor opção no momento era busca de bens e serviços por meio de plataformas digitais.”

Diante da contextualização exposta, esta pesquisa busca responder a seguinte problemática: “como a pandemia da covid-19 impactou os indicadores econômico-financeiros da empresa Arezzo Indústria e Comércio S.A.”? O presente trabalho tem por objetivo geral analisar os reflexos da covid-19 nos índices econômico-financeiros da empresa Arezzo Indústria e Comércio S.A. nos períodos antes, durante e pós-pandemia da covid-19.

Para viabilizar o alcance do objetivo geral deste estudo e responder à problemática, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar os indicadores de liquidez, rentabilidade e endividamento da Arezzo S.A. nos períodos compreendidos entre 2018 e 2023;
- b) examinar tendências e evolução dos indicadores econômico-financeiros;

c) analisar um caso de uma franquia da loja na cidade de Governador Valadares quanto à percepção de enfrentamento da pandemia nos aspectos financeiros e estratégicos.

Justifica-se a realização deste estudo diante da contribuição em desenvolver pesquisas que analisa o impacto da pandemia de covid-19 nos indicadores econômico-financeiros de empresas do setor de produção calçados, tendo em vista que não era um setor considerado essencial para a sobrevivência da pandemia naquele cenário. Argumenta-se que o setor pode ter sido negativamente impactado devido à queda de vendas e/ou realização de novas despesas que possam ter comprometido a saúde financeira de entidades deste segmento.

Enfatiza-se o grupo Arezzo S.A. é uma entidade encontra-se no setor que produzia, no momento da pandemia, produtos não essenciais para o enfrentamento da doença. A empresa ainda é destaque no contexto nacional e atua em um setor que está otimista em relação ao seu crescimento. Estima-se que o estudo possa contribuir para a interpretação da análise das demonstrações contábeis, sobretudo em indicadores, no sentido de possibilitar a análise de possíveis reflexos da pandemia na área financeira, econômica e/ou operacional, destacando-a como uma técnica que oferece suporte à tomada de decisões para a empresa, outros profissionais do setor e possíveis investidores.

Argumenta-se ainda, que a análise das demonstrações contábeis quando considerada em conjunto com a leitura de relatórios de auditoria e das notas explicativas reforça a utilidade das informações financeiras sobre a entidade que reporta a informação (CPC 00, 2019).

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção tem como finalidade mencionar estudos anteriores, evidenciando a literatura pertinente ao tema como arcabouço bibliográfico da pesquisa.

2.1 A análise das demonstrações contábeis e os indicadores econômico-financeiros

As demonstrações contábeis são descritas como uma representação estruturada da posição patrimonial, financeira e do desempenho financeiro de uma entidade, cujo objetivo é fornecer informações detalhadas também sobre os fluxos de caixa da entidade.

De acordo com Martins, Miranda e Diniz (2020), índices são relações entre contas das demonstrações contábeis utilizadas para investigar a situação econômico-financeira de uma entidade. Além disso, é uma técnica, muitas vezes ligadas a aspectos gerenciais e a análise financeira das entidades.

De acordo com Bazzi (2019), analisar a liquidez de uma empresa envolve avaliar a probabilidade de a mesma cumprir seus compromissos pontualmente e de acordo com os encargos contratuais estabelecidos. Existem quatro índices mais utilizados para calcular a liquidez de uma empresa, sendo eles: liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca e liquidez imediata. Os indicadores de liquidez são apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 – Índices de liquidez

Índice	Fórmula	Parâmetros de Interpretação	Parâmetros de Análise
Liquidez Geral	$LG = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$	Indica a proporcionalidade existente entre todos os bens e direitos da empresa em relação às dívidas totais, indicando uma folga na capacidade de solvência global.	Quanto maior, melhor; deve ser maior que 1.
Liquidez Corrente	$LC = \frac{AC}{PC}$	Indica a relação existente do ativo circulante e do passivo circulante, verificando a capacidade de pagamento da empresa.	Quanto maior, melhor; deve ser maior que 1, considerado normal 1,50.
Liquidez Seca	$LS = \frac{(AC - Estoques)}{PC}$	Indica a relação existente do ativo circulante e do passivo circulante, verificando a capacidade de pagamento da empresa, sem considerar seus estoques.	Quanto maior, melhor; porém não pode ser muito maior que 1.
Liquidez Imediata	$LI = \frac{Disponibilidades}{PC}$	Indica capacidade de pagamento da empresa, levando em consideração todo o passivo circulante e somente o valor disponível no caixa.	Quanto maior, melhor.

Fonte: Bazzi (2019).

Martins, destacam que o índice de liquidez corrente é o mais utilizado entre os analistas, mas apontam críticas com relação aos indicadores de liquidez de forma geral. Segundo os autores, as contas das demonstrações contábeis que são consideradas para o cálculo desses índices, podem ser ajustadas para evidenciar valores melhores. Assim, problemas com classificações das contas, operações especiais, gerenciamento do circulante, sazonalidade e diferenças temporais dos

elementos patrimoniais de forma geral, podem implicar em deficiências no cálculo e interpretação dos indicadores de liquidez (Martins; Diniz; Miranda, 2020).

Diante disso, pontua-se a relevância das entidades analisarem seu ciclo operacional e financeiro para que, de forma geral, dimensionem prazos de pagamento e se calcule, a necessidade de capital de giro para verificar como suas atividades estão sendo financiadas (Martins; Diniz; Miranda, 2020). Por isso, evidenciam-se os indicadores de estrutura patrimonial, ou endividamento.

A análise do endividamento de uma empresa tem como objetivo avaliar e revelar o grau de endividamento atual. Nesse processo, os diversos indicadores calculados demonstram a política de obtenção de recursos da empresa, indicando se a mesma financia seus ativos com recursos próprios (patrimônio líquido) ou com capital de terceiros (passivo) (Bazzi, 2019). A Tabela 2 mostra os indicadores de endividamento, também denominados índices de estrutura de capital:

Tabela 2 – Índices de endividamento

Índice	Fórmula	Parâmetros de interpretação	Parâmetros de análise
Imobilização do Patrimônio Líquido	$IPL = \frac{ANC}{PL} \times 100$	Indica quanto do ativo não circulante da empresa é financiado somente pelo patrimônio líquido.	Quando menor, melhor
Participação de capital de terceiros	$PCT = \frac{CTt}{PL} \times 100$	Indica quanto foi utilizado de capital de terceiros para cada R\$1 de capital próprio	Quanto menor, melhor
Composição do endividamento	$CEnd = \frac{PC}{CTt} \times 100$	Indica a relação das dívidas de curto prazo em relação às dívidas totais da empresa	Quanto menor, melhor
Endividamento Geral	$EG = \frac{AT - PL}{AT} \times 100$	Indica solvência da empresa em todos os prazos, ou a cobertura de dívida, com todos os credores.	Quanto menor, melhor.
Endividamento Financeiro	$EF = \frac{Empr. + Financ.}{AT} \times 100$	Indica quanto representam os empréstimos e financiamentos em relação ao total do passivo.	Quanto menor, melhor.

Fonte: Bazzi (2019)

Há várias formas de se definir um índice de endividamento. De forma geral, tais indicadores evidenciam quanto a empresa tem de dívidas com terceiros (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante) para cada real de recursos próprios (Patrimônio Líquido). Assim, indica a dependência que a entidade apresenta com relação a terceiros e, nesse sentido, o risco a que está sujeita. (Martins; Miranda; Diniz, 2020, p.131).

Os índices de rentabilidade são fundamentais na análise das demonstrações contábeis, proporcionando informações sobre o desempenho financeiro e a capacidade da empresa de gerar retornos para seus investidores. (Martins; Miranda; Diniz, 2020). A literatura no geral, evidenciam variações quanto à formulas, no entanto, a Tabela 3 destacam os principais, sendo que o giro dos ativos não é de fato um indicador de rentabilidade, mas é utilizado para calcular e analisar a rentabilidade de forma geral. Aponta-se o retorno sobre o investimento (ROI), retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), margem líquida (ML) e giro dos ativos.

Tabela 3 – Índices de rentabilidade

Índice	Fórmula	Parâmetros de interpretação	Parâmetros de análise
Retorno sobre o investimento	$ROI = \left(\frac{\text{Lucro Operacional Líquido Ajustado}}{\text{Investimentos}} \right) \times 100$ $= \frac{\text{Investimentos}}{(A \text{ inicial} - P \text{ oper inicial}) - (A \text{ final} - P \text{ oper final})} \times 100$	Evidencia o quanto a empresa obteve de resultados em relação aos investimentos nela realizados.	Quanto maior, melhor.
Retorno sobre o patrimônio líquido	$ROE = \left(\frac{LL}{PL} \right) \times 100$	Indica quanto a empresa gera de lucro líquido em função de seu capital próprio (patrimônio líquido)	Quanto maior, melhor.
Giro dos ativos	$GA = \frac{RL}{AT}$	Indica quantas vezes o ativo foi renovado em relação às vendas líquidas do período.	Quanto maior, melhor.
Margem líquida	$ML = \frac{LL}{\text{Vendas Líquidas}}$	Indica a rentabilidade da empresa, ou seja, quanto de lucro líquido ela gera em relação à sua receita total	Quanto maior, melhor

Fonte: Bazzi (2019) e Martins, Miranda e Diniz (2020)

Os índices de rentabilidade são as medidas financeiras que avaliam a eficiência com que uma empresa gera lucro com relação a diferentes variáveis, como vendas, ativos ou patrimônio líquido. Dessa maneira, torna-se mais visível o desempenho econômico da entidade, independentemente do seu tamanho. (Martins; Miranda; Diniz 2020)

Segundo Martins, Miranda e Diniz (2020, p. 180) a nomenclatura “retorno sobre o investimento” ou “*return on investment*” (ROI) retrata melhor a sua natureza, uma vez que denominador da equação corresponde ao capital próprio somado aos

recursos obtidos junto a terceiros por meio de empréstimos ou financiamentos, e não ao ativo total da empresa.

O retorno sobre o patrimônio líquido representa diretamente quanto a empresa conseguiu gerar de lucro líquido em relação ao total do capital próprio que foi investido em sua operação (patrimônio líquido) (Bazzi, 2019, p. 90). O giro dos ativos é um típico índice que retrata a eficiência de uma empresa, pois ele revela o quanto a empresa é capaz de gerar vendas em relação à sua base investida no ativo total. (Bazzi, 2019, p. 92). Já a margem líquida segundo Martins, Miranda e Diniz (2020, p.187) indica quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 1,00 vendido.

No geral, Martins, Miranda e Diniz (2020) destacam que o ROE é o indicador de rentabilidade mais importante na análise porque evidencia quanto a empresa remunerou o capital investido pelos sócios. Cabe enfatizar, que os indicadores contábeis-financeiros fazem parte de uma análise das demonstrações contábeis que permitem a realização de previsão de liquidez, solvência e rentabilidade das empresas de forma geral. Por isso, devem ser analisadas as demonstrações contábeis em conjunto e para fins de comparação, considerar empresas do mesmo setor (Martins, Miranda e Diniz (2020).

2.2 Pandemia e seus impactos na economia

A recessão econômica é definida como um período em que o Produto Interno Bruto (PIB) de um país apresenta queda durante dois trimestres consecutivos, refletindo um declínio econômico significativo e frequentemente associado a crises financeiras (Exame, 2024). No entanto, ela envolve mais do que a simples queda sequencial do PIB de um país. Entre seus principais indicadores e consequências estão a redução do consumo, aumento do desemprego, cortes de gastos pelas empresas, diminuição da renda familiar, redução de despesas com produtos e serviços não essenciais e queda na produção industrial (Exame, 2024).

De acordo com o Banco Mundial (2020), a pandemia de coronavírus (covid-19) e as medidas de bloqueio para controlá-la, resultaram em uma recessão severa na economia global. As previsões indicam uma contração de 5,2% no PIB global para o ano em curso, caracterizando a recessão mais profunda desde a Segunda Guerra Mundial e a maior proporção de economias enfrentando um declínio no produto *per capita* desde 1870.

Segundo revisão do IBGE (2021), o PIB brasileiro encolheu 3,9% em 2020, alcançando R\$ 7,4 trilhões em valores correntes, com um PIB per capita de R\$ 35.172 e uma queda de 4,8%. As estimativas de crescimento do PIB para 2021 e 2022 foram ajustadas para 5,1% e 2,1%, respectivamente, devido à deterioração do cenário internacional, incluindo a crise de energia na Europa e a interrupção das cadeias produtivas (SPE-ME, 2021).

A crise sanitária ocasionada pela covid-19, iniciada no final de 2019 e intensificada no Brasil no começo de 2020, exigiu medidas de isolamento social com o objetivo de conter o avanço da doença. Essas medidas resultaram na estagnação e retração de diversos setores econômicos, afetando especialmente atividades relacionadas ao turismo, como o setor hoteleiro (Cardoso; Tristão, 2021). Neste setor, houve dependência por recursos externos às empresas, o que aumentou as dívidas de curto prazo e maximizou o risco de falência de entidades do setor (Cardoso; Tristão, 2021).

Para enfrentar a crise, o governo brasileiro implementou o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda por meio da Medida Provisória nº 936, de 2020. O programa, que permitiu a redução da jornada de trabalho e do salário proporcionalmente, mediante acordo individual ou negociação coletiva e com duração máxima de 90 dias, tinha como foco os trabalhadores formais do setor privado. No entanto, além de precarizar as relações trabalhistas, era esperado que a medida pudesse ter um impacto negativo sobre a massa salarial desse setor devido à perda de rendimento individual (Silva, 2020). O Quadro 1 evidencia as principais notícias do início da covid-19 no Brasil, onde várias entidades tomaram medidas urgentes para enfrentar a pandemia:

Quadro 1 – Medidas tomadas por entidades noticiadas no Brasil

Data	Notícias
26/03/2020	Hotéis, bares e restaurantes demitiram 4 mil no Distrito Federal.
01/04/2020	Empresas de transportes demitem 145 no Rio Grande do Norte.
01/04/2020	Empresa parceira da CVC (Porto/Seguro/BA) fecha e demite os funcionários.
02/04/2020	Fábrica de calçados democrata demite mais de mil funcionários no Ceará.
03/04/2020	Associação de restaurantes diz que setor já demitiu até 800 mil no país.
03/04/2020	Gympass demite funcionários em meio à pandemia de coronavírus (SP).
04/04/2020	Hotéis demitiram 4 mil funcionários na Grande Recife.

Fonte: Silva (2020)

Conforme apresentado no Quadro 1, observa-se que diversas empresas brasileiras adotaram medidas drásticas nos primeiros dias da pandemia da covid-19, especialmente entre os dias 26 de março e 4 de abril de 2020. A principal ação registrada foi a demissão em massa de funcionários, com destaque para os setores de hotelaria, alimentação, transporte e turismo, que enfrentaram paralisações imediatas de suas atividades. Estabelecimentos como hotéis, bares, fábricas de calçados e empresas de transporte realizaram cortes significativos de pessoal, atingindo milhares de trabalhadores em diferentes regiões do país. Tais medidas evidenciam a gravidade do impacto econômico causado pela pandemia e a vulnerabilidade de setores dependentes do contato direto com o consumidor.

Diversos setores como turismo, eventos, entretenimento e varejo físico foram particularmente afetados, com muitos enfrentando falências ou uma redução drástica na atividade. Entretanto, setores como *e-commerce*, saúde digital e tecnologia experienciaram um crescimento acelerado devido ao aumento da demanda por serviços online e soluções digitais.

A pandemia da covid-19 causou impactos negativos significativos e imprevistos em toda a atividade turística, resultando na interrupção de empresas e espaços de turismo e lazer, demissões de trabalhadores e cancelamento de viagens, entre outros efeitos (Silva; Lamas; Nascimento, 2020).

Segundo Santos, Marques e Miranda (2020), O ditado popular 'enquanto uns choram outros vendem lenços' se aplica ao contexto de expansão do setor de tecnologia, em um momento de muito sofrimento ao redor do planeta. Muitos setores econômicos foram drasticamente afetados pelos efeitos da Pandemia. No entanto, o setor de tecnologia parece ter sido beneficiado.

Durante a pandemia da covid-19 o setor varejista vem sendo dividido entre essencial e não essencial. O varejo essencial é composto por lojas de produtos essenciais como, por exemplo, supermercados, farmácias e pet shops. Já o varejo não essencial engloba aquelas unidades varejistas que não são considerados serviços indispensáveis ao atendimento das necessidades da população (Portella; Mendonça; Silva; Pereira, 2021).

2.3 Reflexos da covid-19 no mercado de investimentos

A pandemia da covid-19 evidenciou incerteza na economia mundial e no contexto brasileiro, momento em que diferentes atividades econômicas e financeiras

precisaram desaceleraram (Bacen, 2020). Diante disso, diversos setores produtivos no Brasil sentiram os reflexos das mudanças que surgiram neste contexto de insegurança e isolamento social. As pessoas repensaram na forma de consumo, priorizando itens essenciais, o que refletiu nas vendas e faturamentos das empresas (Rezende; Marcelino; Miyali, 2020).

Dentre as situações ocorridas, mencionam-se a limitação da oferta de produtos e serviços, bem como a busca por produtos que causassem segurança para enfrentamento da doença, como os itens essenciais de saúde, higiene, limpeza e alimentos modificaram a forma de consumo das pessoas (Rezende; Marcelino; Miyali, 2020).

Com o objetivo de analisar os impactos da pandemia nos indicadores econômico-financeiros das empresas do setor de produtos de higiene e limpeza listadas na B3, Costa, Pereira e Lima (2021) destacaram que por atuarem em atividade na produção de tais itens, as empresas eram essenciais para enfrentamento e a contenção da doença. Foi verificado que as empresas possuíam índices bons de liquidez, apresentando caixa e congelamento de despesas e gastos discricionários. Ainda no período da pandemia as empresas apresentaram aumento nas vendas, devido aos tipos de produtos que produziam, como álcool em gel e higienizadores. No entanto, ainda utilizavam capital de terceiros para cumprir com as suas obrigações.

Segundo Oliveira, Marasca, Mainardi e Sonza (2025, p. 3):

“A pandemia causou uma desaceleração na atividade econômica global, com impactos nas organizações ainda não totalmente conhecidos. Há uma percepção de que a crise produza efeitos duradouros, e quanto mais conhecidos esses efeitos se tornam, mais prolongada é a sua duração”.

Já a Petrobras havia anunciado, no final de 2019, investimentos de 75,7 bilhões de dólares na economia brasileira para o período de 2020 a 2024. Contudo, com o início da pandemia da covid-19, esse cenário sofreu uma mudança significativa: as expectativas otimistas foram substituídas por previsões de retração de 8% do PIB em 2020 e aumento do desemprego (Blulm; Osório; Sessa, 2021).

Segundo Cordeiro et al. (2021, p.22):

“o Ministério do Turismo alega que tal setor se categoriza em segundo lugar entre os mercados mais afetados pelo contexto pandêmico, com redução de 58% na economia criativa e 59% no faturamento do turismo brasileiro, dependendo elementarmente da mobilidade das

pessoas, tal setor encontrou-se praticamente nulo devido às restrições sanitárias”.

Diante tal crise, o empreendedorismo individual tem se configurado como um elemento facilitador para o crescimento econômico brasileiro, já que contribui para a melhoria da renda da população. Nesse sentido, empreender envolve a criação, o planejamento e a operacionalização de ideias, de modo a favorecer não apenas o indivíduo, mas também a sociedade como um todo (Viana; Viana, 2022).

Segundo Bergonzine (2024, p. 23):

"no contexto pós-pandemia, a atração e retenção de clientes continuam sendo pilares essenciais para o sucesso das empresas. É importante pontuar que as empresas devem priorizar o investimento no relacionamento com o cliente, o que inclui uma avaliação regular da satisfação daqueles que já são clientes. Isso ressalta a importância de uma abordagem contínua e dinâmica, que agregue valor desde o momento anterior à venda até o pós-venda, visando atender às necessidades em constante evolução do cliente."

Diante do exposto, observa-se que a pandemia da covid-19 representou um marco significativo com relação aos aspectos financeiros das entidades, afetando sua liquidez, estrutura de custos e capacidade de geração de receitas, refletindo assim, na rentabilidade. A literatura revisada evidencia que empresas de diferentes portes e setores foram impactadas, destacando tanto vulnerabilidades estruturais quanto oportunidades de adaptação para enfrentar a crise.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar os reflexos da covid-19 nos índices econômico-financeiros da empresa Arezzo Indústria e Comércio S.A. nos períodos antes, durante e pós-pandemia da covid-19. Quanto ao objetivo esta pesquisa é descritiva já que sumariza os principais reflexos da pandemia nos indicadores da entidade mencionada.

Trata-se de um estudo de caso. A Arezzo, criada pelos irmãos Anderson e Jefferson Birman, é uma marca brasileira de calçados e acessórios que se destaca no cenário da moda nacional e internacional. Fundada em 1972, a empresa começou como uma pequena fábrica de calçados em Belo Horizonte e, ao longo das décadas, tornou-se um dos maiores grupos do setor de moda no Brasil. A importância da empresa vai além de ser uma marca de moda, ela é um símbolo de

empreendedorismo e sucesso no Brasil, valorizando o trabalho local, já que muitos de seus produtos são fabricados em território nacional, contribuindo para a economia e geração de empregos. A empresa adotou estratégias de franquias que permitiram uma expansão significativa, tornando-se uma referência no varejo de calçados.

A abordagem da pesquisa enquadra-se como qualitativa. A primeira parte desenvolvida tem como procedimentos de coleta de dados, a utilização da pesquisa de arquivo, por utilizar dados com informações extraídas das demonstrações contábeis da empresa, como a Demonstração de Resultado (DRE) e Balanço Patrimonial (BP). Para este momento, a análise dos dados compreende a organização dos dados retirados da DRE e BP em planilhas para o cálculo dos indicadores econômico-financeiros de liquidez, endividamento e rentabilidade. O objetivo foi analisar os reflexos da covid-19 nos índices econômico-financeiros da empresa Arezzo Indústria e Comércio S.A. nos períodos antes, durante e pós-pandemia da covid-19.

Além disso, para possibilitar uma análise mais completa oferecendo uma compreensão mais rica e detalhada do reflexo da covid-19 nos indicadores econômico-financeiros da Arezzo S.A., objeto desta pesquisa, procedeu-se a outro procedimento. Nesta etapa foi realizada uma entrevista com uma gerente responsável por uma franquia da empresa no leste de Minas Gerais. A seleção da pessoa entrevistada se deu por intencionalidade, de modo que a acessibilidade ao perfil, tornou-se relevante para a realização desta etapa. A entrevista foi desenvolvida por meio de um relato por escrito com base nas questões norteadoras (Anexo A) e transcritas pela própria gerente participante da pesquisa. Portanto, a entrevista se deu de forma remota e a transcrição foi analisada conforme blocos categorizados por assuntos: perfil do entrevistado, caracterização da loja e percepção do efeito da pandemia na loja.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Indicadores de liquidez

Os indicadores de liquidez avaliam a capacidade da empresa em honrar seus compromissos de curto prazo, ou seja, se os ativos circulantes são suficientes para cobrir as obrigações exigíveis. Essa análise é fundamental em períodos de instabilidade econômica, como a pandemia da covid-19, em que empresas enfrentam

redução de receita e aumento da pressão sobre o caixa. A Tabela 4 apresenta os resultados de liquidez da Arezzo:

Tabela 4 – Resultados dos indicadores de liquidez por ano

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	3,29	2,11	1,71	1,08	1,27
Liquidez Seca	2,70	1,72	1,39	0,78	0,86
Liquidez Imediata	0,03	0,02	0,04	0,02	0,25
Liquidez Geral	2,67	1,54	1,13	1,09	0,90

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O principal indicador observado foi a liquidez Corrente, que apresentou tendência de queda nos anos recentes. Em 2019, o índice era de 2,11, valor confortável que indicava capacidade de pagamento. No entanto, em 2020, durante o auge da pandemia, o índice caiu para 1,71, e em 2021, para apenas 1,08, sinalizando uma situação de alerta, em que a empresa passou a operar no limite de sua liquidez.

A queda na liquidez está diretamente relacionada à redução do fluxo de vendas nas lojas físicas, necessidade de manter o funcionamento das operações e despesas mesmo com faturamento reduzido, como relatado pela gerente entrevistada:

“Nosso fluxo dentro da loja diminuiu muito. Enquanto o digital cresceu mais de 80%. O cliente ficou mais seletivo e buscando a comodidade.”

Apesar da pressão sobre o capital circulante, a empresa conseguiu manter suas operações e até investir na digitalização, demonstrando uma administração cautelosa e preparada. A entrevistada reforça:

“A Arezzo deu todo o suporte para franqueados e funcionários. Foram dados treinamentos para lidar com a situação e atender ainda melhor o nosso cliente.”

Assim, mesmo com a redução nos indicadores de liquidez, a empresa priorizou o equilíbrio operacional sem comprometer a experiência do cliente nem recorrer a medidas drásticas, como demissões ou suspensão de pagamentos.

4.2 Indicadores de rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade refletem o desempenho econômico da empresa, indicando o quanto ela consegue gerar de retorno a partir de suas receitas e do capital investido. No caso da Arezzo S.A., os efeitos da pandemia sobre a

rentabilidade foram visíveis e marcantes, com uma queda acentuada em 2020, seguida de uma recuperação expressiva nos anos seguintes. Por outro lado, é notório que o valor do ROI em 2020 foi positivo para a empresa (177,60%), indicando, frente aos demais períodos, que a empresa investiu em suas atividades por meio de estoques, instalações, imobilizados, dentre outros ativos, resultados positivos diante de suas receitas operacionais. A Tabela 5 apresenta os resultados dos índices de rentabilidade da Arezzo:

Tabela 5 – Resultados dos indicadores de rentabilidade por ano

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022
Retorno sobre Investimento (ROI)	40,31	67,02	177,60	35,68	6,20
Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)	20,05	21,73	3,60	21,70	25,46
Giro dos ativos	1,46	1,19	0,56	0,87	0,91
Margem líquida	9,35	9,65	3,05	11,81	10,03

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido), que mede a eficiência da empresa em gerar lucro com o capital próprio, caiu drasticamente de 21,73% em 2019 para apenas 3,60% em 2020, refletindo os efeitos diretos da redução nas vendas físicas, do fechamento de lojas e da instabilidade no consumo. No entanto, a empresa demonstrou resiliência e capacidade de adaptação ao registrar 21,70% em 2021, voltando quase ao patamar pré-pandemia. Esse movimento é confirmado pelo relato da gerente da loja entrevistada, quando questionada sobre a percepção de queda nas vendas da loja, que afirmou:

"Houve dias de se vender zero número de vendas digitais. E houve dias de vender horrores em campanhas online, como bazares e lives de promoção no Instagram."

Já a margem líquida, que indica quanto da receita total efetivamente se transforma em lucro, também sofreu forte queda, de 9,65% em 2019 para apenas 3,05% em 2020, demonstrando a compressão nas margens causada por campanhas promocionais, queda no fluxo de clientes presenciais e aumento de custos operacionais. Ainda assim, a recuperação foi visível em 2021, quando a margem voltou a subir para 11,80%, superando o patamar anterior à pandemia.

A transição para o digital e a rápida resposta da empresa ao novo cenário foram fundamentais para essa recuperação, como apontado pela entrevistada:

"A Arezzo reagiu rápido, com treinamentos para a equipe, vendas no digital e promoções e bazares".

Essa estratégia reforça o compromisso da empresa em preservar sua rentabilidade mesmo em um ambiente de crise.

4.3 Indicadores de endividamento

Os indicadores de endividamento mostram o grau de dependência da empresa em relação a recursos de terceiros, ou seja, o quanto do capital utilizado nas operações é proveniente de dívidas em vez de recursos próprios. A análise desse grupo é especialmente importante em contextos de crise, pois revela a capacidade da empresa de se manter financeiramente estável mesmo com queda nas receitas. A Tabela 6 evidencia os resultados da pesquisa com relação à análise da estrutura de capital da empresa:

Tabela 6 – Resultados dos indicadores de endividamento por ano

Endividamento	2018	2019	2020	2021	2022
Imobilização do Patrimônio Líquido	0,12	0,41	0,23	0,25	1,17
Participação de capital de terceiros	0,31	0,47	0,52	0,53	0,63
Composição do endividamento	99,14	245,92	663,47	269,42	0,93
Endividamento geral	32	47,26	52,42	52,72	64,20
Endividamento financeiro	35,97	62,28	67,58	95,49	61,71

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Em 2019, antes da pandemia, o índice de Endividamento Financeiro da Arezzo S.A. estava em 62,28%, o que já indicava uma certa exposição ao capital de terceiros. Com a chegada da crise sanitária em 2020, esse índice subiu para 67,58% e, em 2021, atingiu 95,49%, sinalizando que a empresa passou a operar com uma estrutura de capital mais alavancada.

Apesar dessa elevação, segundo a gerente entrevistada, a empresa não precisou recorrer a empréstimos externos, pois já possuía um fundo de emergência:

"A Arezzo não precisou. Tinha um fundo de emergência. Usou suas economias para não passar aperto."

Essa informação é relevante, pois demonstra que, embora o nível de endividamento tenha aumentado, a empresa utilizou recursos próprios acumulados para enfrentar o período mais crítico, evitando assim comprometer sua saúde financeira com dívidas onerosas. Outro ponto relevante é que, mesmo com aumento do endividamento e pressão sobre o caixa, a empresa não realizou cortes salariais ou demissões, conforme relatado:

"A Arezzo e o franqueado continuaram pagando normalmente e não desligaram nenhum funcionário. Aproveitou o momento para capacitar a equipe para o novo varejo."

Essa decisão pode ter contribuído para a fidelização dos colaboradores e para a rápida retomada do desempenho pós-pandemia. A análise dos indicadores econômico-financeiros da Arezzo S.A. revela que a empresa foi significativamente impactada pela pandemia da covid-19, especialmente em 2020, com queda em rentabilidade e liquidez, além de elevação no endividamento. No entanto, a resposta estratégica rápida, com foco na digitalização das vendas, controle de custos operacionais e manutenção da equipe, permitiu uma recuperação já visível em 2021. Esses dados são confirmados tanto pelos demonstrativos financeiros quanto pela percepção da gerente da loja entrevistada, reforçando a solidez da empresa e sua capacidade de adaptação em momentos de crise.

4.4 Análise qualitativa da percepção da gestora

A entrevistada desta pesquisa é gerente de vendas há 6 anos em uma loja da Arezzo que atua no leste de Minas Gerais. A gerente comentou que a franquia atua há 16 anos na cidade e conta com ela (gerente), cinco consultoras de vendas, uma pessoa para o caixa, uma para o estoque e uma faxineira.

Ao ser questionada sobre a percepção do efeito da pandemia na referida franquia, foi apontado que:

“É super claro o antes e o depois da pandemia, na loja. Principalmente entre os atendimentos piso de loja e digital. Nosso fluxo dentro da loja diminuiu muito. Enquanto o fluxo digital cresceu mais de 80%. O cliente ficou mais seletivo e buscando a comodidade. A loja hoje vai até o cliente. Através de mídias, links para pagamento, entrega do produto e até pagar pelo frete. Para receber no conforto da sua casa. Mas não deixou de ter aquele cliente que prefere experimentar, ter o atendimento humanizado”.

Assim, verifica-se que a loja precisou mudar a forma de venda ao cliente para continuar tendo faturamento. Além disso, enfatizou que, apesar de ter um distanciamento entre a loja e os clientes, não deixou de ter proximidade com eles, já que os atendimentos eram feitos de maneira personalizada por canais de atendimentos digitais. Dentre as inovações da loja para dar continuidade às vendas mesmo com o estabelecimento fechado, aponta-se o pagamento digital:

“A Arezzo sempre está na frente. Então, na pandemia, ela já gerava link, vendia online pela loja e site. A loja física fechou as portas durante o tempo regularizado pela prefeitura. Mas ficou com a venda online o tempo todo.

[...] Já tínhamos um programa de atendimento online com agendas de clientes, que recebiam todas as novidades da loja, links para pagamento, vitrine digital, promoções, campanhas. Dentro da sua casa, online. Quando veio a pandemia, nós já tínhamos o programa”.

Por outro lado, dentre as dificuldades relatadas, a maior, segundo a gerente era ter toda a equipe trabalhando em casa de forma remota. Além disso, a gerente apontou que a loja não foi impactada negativamente por demissões no período da pandemia:

“A Arezzo e o franqueado continuaram pagando ao funcionário normalmente e não desligaram nenhum dos funcionários. Pelo contrário, aproveitaram o momento para capacitar os mesmos para o novo momento no varejo”.

“A Arezzo deu todo o suporte para franqueados e funcionários. Por exemplo, foi gerado um código para o franqueado e funcionários para que vendessem produtos do site Arezzo da sua casa e recebessem comissão. Foram dados treinamentos para lidar com a situação e atender ainda melhor o nosso cliente”.

“A Arezzo fez diversas promoções, bazares e, sim, fez corte de despesas. Mas não mandou nenhum funcionário embora”.

Com relação ao formato de vendas, a gerente pontuou que a loja esteve à frente de outras, porque já apresentavam o programa de vendas online, o que propiciou a

continuidade do volume de vendas e amenizou aspectos negativos da pandemia, como por exemplo, em não ter a necessidade de demissão de colaboradores. A gerente relatou ainda que a loja possuía fundo de emergência, negociava descontos com seus fornecedores e aluguel do estabelecimento comercial, e reduzia gastos com luz, água e materiais, mas que nenhum benefício foi retirado dos colaboradores.

Sobre os indicadores financeiros, a gerente apontou que a pandemia impactou liquidez, rentabilidade e o nível de dívidas da empresa. Mas conseguiu manter boa saúde financeira com treinamento para equipe, vendas no digital, promoções e bazares, como destacado anteriormente.

Quando questionada sobre o pós-pandemia, a gerente destacou que após o período de isolamento social e reabertura do comércio de atividades não essenciais, a loja ainda não recuperou o fluxo de clientes em loja, mas que o site quadruplicou o número de vendas. Ela destaca a sua percepção de mudança do consumidor após a pandemia:

“Antes o cliente buscava a loja. Hoje, no geral, o lojista busca o cliente. [...] Vejo que a pandemia abriu os olhos do cliente para receber tudo no conforto da sua casa. Assim, o fluxo de pessoas comprando pela internet hoje é bem maior.”

De forma geral, os relatos da gerente entrevistada evidenciaram que a pandemia gerou mudanças no funcionamento da loja Arezzo, com forte migração do atendimento presencial para o digital. Apesar do fechamento temporário da loja física, as vendas *online* foram intensificadas por meio de *links* de pagamento, aplicativos de mensagens, *lives* em redes sociais e promoções, mesmo com oscilações significativas no faturamento. A empresa ofereceu suporte aos funcionários e franqueados, mantendo salários e promovendo treinamentos para adaptação ao novo formato de vendas. Não houve demissões, mas foram implementados cortes de despesas e renegociações de custos fixos com relação à loja física. O comportamento do consumidor também mudou, tornando-se mais seletivo e priorizando a comodidade das compras digitais, o que se manteve mesmo após a reabertura. Embora o fluxo em loja física não tenha retornado ao patamar pré-pandemia, o site da aumentou as suas vendas, reforçando a importância das estratégias digitais e de relacionamento com o cliente para a manutenção da saúde financeira da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar os reflexos da pandemia da covid-19 nos indicadores econômico-financeiros da empresa Arezzo Indústria e Comércio S.A., nos períodos anteriores, durante e posteriores à crise sanitária. Para tanto, foram examinados indicadores de liquidez, rentabilidade e endividamento no intervalo de 2018 a 2023, com o suporte da análise das demonstrações contábeis, relatórios de auditoria e entrevista com uma gerente de loja da franquia Arezzo.

A análise evidenciou que os efeitos da pandemia impactaram diretamente a performance econômico-financeira da empresa, especialmente no ano de 2020. Os indicadores de liquidez apresentaram queda significativa nesse período, refletindo o desafio enfrentado para manter o equilíbrio financeiro diante da redução no fluxo de caixa. Os indicadores de rentabilidade também sofreram forte retração, principalmente o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), o qual caiu de 21,73% em 2019 para 3,60% em 2020. Por outro lado, observou-se uma recuperação já em 2021, indicando resiliência e capacidade de adaptação da Arezzo frente ao novo cenário.

Quanto ao endividamento, houve aumento expressivo em 2021, alcançando 95,49%. No entanto, a entrevista revelou que a empresa não precisou recorrer a empréstimos externos, uma vez que contava com reservas financeiras, o que evidencia uma gestão prudente. A manutenção da equipe, mesmo durante o período mais crítico, reforça o compromisso da empresa com seus colaboradores e sua capacidade de enfrentar crises com responsabilidade.

Ainda assim, este estudo oferece contribuições relevantes ao campo da análise das demonstrações contábeis, especialmente ao demonstrar como os indicadores econômico-financeiros podem refletir os impactos de uma crise sanitária em empresas de setores considerados não essenciais. Além disso, destaca a importância da preparação estratégica, digitalização e uso de reservas financeiras como diferenciais para a sobrevivência empresarial em momentos de adversidade.

Dessa forma, conclui-se que o objetivo deste trabalho foi plenamente atingido, uma vez que foi possível verificar e interpretar os efeitos da pandemia da covid-19 sobre os indicadores econômico-financeiros da Arezzo S.A., bem como compreender, por meio de dados quantitativos e qualitativos, as estratégias adotadas pela empresa para sua recuperação e sustentabilidade no período pós-pandêmico.

Este trabalho limitou-se a uma empresa do setor de calçados, na qual se trata de uma empresa de franquia com loja no interior do leste mineiro. Destaca-se que

apesar de que os demonstrativos contábeis analisados sejam dados consolidados da empresa, os relatos da filial corroboram com os dados gerais analisados. Porém, por tratar de um caso específico no que se refere ao relato, a pesquisa limita-se a uma situação e não pode ter seus resultados generalizados. A entrevista com a gerente da Arezzo de Governador Valadares trouxe informações valiosas para a compreensão dos impactos da pandemia sobre a operação e o desempenho econômico-financeiro da empresa no nível de loja. O relato evidenciou a rápida adaptação da marca às vendas digitais, que cresceram mais de 80% durante o período, enquanto o fluxo presencial diminuiu significativamente. Também foi possível identificar estratégias de manutenção da equipe sem demissões, treinamentos para aprimorar o atendimento online, cortes de despesas operacionais e uso de fundos emergenciais para evitar endividamento.

Sugere-se para pesquisas futuras que a análise financeira de liquidez, endividamento e rentabilidade seja também realizada com outras empresas definidas com atividades não essenciais no período de pandemia para comparações no que se refere aos aspectos de consumo, formatos de venda e enfrentamento da crise.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Indústria calçadista projeta crescimento de 2,2% em 2024.**

Disponível em: <https://www.abicalcados.com.br/conteudo/noticias/industria-calcadista-projeta-crescimento-de-22-em-2024>.

ABICALÇALDOS, A. B. **Relatório Setorial Indústria de calçados do Brasil**, 2022.

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico**. 6. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

AREZZO. **Sobre a Arezzo**. Disponível em:

<https://www.arezzo.com.br/institucional/sobre-arezzo>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BACEN. Banco Central do Brasil. Relatório de Inflação, v. 20, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/ri/relatorioinflacao/202003/ri202003p.pdf>.

Acesso em: 17 ago. 2025.

BANCO MUNDIAL. **Global Economic Perspects**. Washington, 8 jun.2020.

Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>. Acesso em: 17 ago. 2025.

BAZZI, S. **Análise das demonstrações contábeis**. Ed. São Paulo: Pearson, 2019.

BERGONZINE, Willian Alves. **Análise da gestão de vendas em empresas de varejo: uma abordagem no pós-pandemia**. 2024. Trabalho de Conclusão de

Curso (Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi", Americana, 2024.

BLULM, L. F. M.; OSÓRIO, S. V.; SESSA, C. B. Pandemia e recuperação econômica: os impactos dos investimentos anunciados pela Petrobrás de 2020 a 2024 na economia brasileira a partir de uma análise de insumo-produto. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 12, p. 121951-121972, dez. 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n12-792.

CARDOSO, R. C.; TRISTÃO, P. A. O impacto da pandemia do covid-19 nos indicadores econômico-financeiros e retorno das ações no setor de hotelaria: estudo de caso na Rede de Hotéis Othon S.A. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 01-14, 2021. DOI: 10.22279/navus.2021.v11.p01-14.1638. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1638>.

CASTRO, D. **Brasil e o mundo diante da covid-19 e da crise econômica**. PET Economia UFPR, 2020. Disponível em: <http://www.ufpr.br/portafulpr/wpcontent/uploads/2020/07/Brasil-e-o-mundo-diante-da-Covid-19-e-da-criseeconomica.pdf>.

CORDEIRO, R. K. S.; FRAIOLI, A. P.; LIMA, S. E. R.; LOPES, L. A.; NADOTI, L. S.; OLIVEIRA, B. F. **Danos da pandemia na economia de micro e pequenas empresas e falência nas gestões do mercado**. 2021. Trabalho técnico de conclusão de curso (Técnico em Administração) – ETEC Votuporanga, Votuporanga, 2021. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9298>.

COSTA, L. B.; PEREIRA, I. F.; LIMA, J. A. Reflexos da pandemia da covid-19 nos indicadores econômico-financeiros de empresas do setor de produtos de higiene e limpeza listadas na B3. *Revista Mineira De Contabilidade*, v. 22, n. 2, p. 10–22, 2021. DOI: 10.51320/rmc.v22i2.1266.

EXAME. O que é recessão econômica. Disponível em: <https://exame.com/invest/guia/o-que-e-recessao-economica/>. Acesso em: 07 de setembro.2024

LUO, Q; FORSCHER, T.; SHAHEEN, S.; DEAKIN, E.; WALKER, J. L. Impact of the covid-19 pandemic and generational heterogeneity on ecommerce shopping styles. A case study of Sacramento, California. **Travel Behaviour and Society**, v. 30, 2023. DOI: 10.1016/j.tbs.2022.11.007.

MARTINS, E.; MIRANDA, G.J.; DINIZ, J.A. **Análise avançada das demonstrações contábeis**. Grupo GEN, 2020.

MARTINS, E.; MIRANDA, G.J.; DINIZ, J.A. **Análise didática das demonstrações contábeis**. Grupo GEN, 2020.

OLIVEIRA, A. S. de; MARASCA; MAINARDI; SONZA. Excesso de dívidas e probabilidade de falência das empresas norte-americanas no pós-pandemia. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 23, n. 7, p. 1-28, 2025. DOI: 10.55905/oelv23n7-171.

PORTELLA, Natália Vale; MENDONÇA, Vinícius Ladeira; SILVA, Pedro Henrique Pereira; PEREIRA, Amanda Ferreira. Desafios do setor varejista durante a pandemia da COVID-19: um estudo de caso em São João Del-Rei/MG. *Anais do Congresso de Iniciação Científica da UFSJ*, São João Del-Rei, p. 1–14, 2021.

Rezende, A. A., Marcelino, J. A., & Miyaji, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 2, n. 6, 53-69, 2020.

SANTOS, T. C. L.; MARQUES, A V. C.; MIRANDA, G. J.. Enquanto uns choram outros vendem lenços: indicadores econômico-financeiros das empresas do setor de tecnologia da informação em tempos de incerteza. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 16, n. 1, p. 22–41, jan./jun. 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/index.php/ambiente/article/view/31211>.

SILVA, C. B.; LAMAS, S. A.; NASCIMENTO, E. D. Impactos da pandemia de covid-19 no setor turístico. **Turismo Contemporâneo**, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/view/29230/16938>. Acesso em: 06 de setembro 2024.

SILVA, S. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/SGWCFyFzjzrDwgDJYKcdhNt/?format=pdf&lang=pt>

SPE-ME. **Desempenho da economia no pós-pandemia**. Dez. 2021. Disponível em: https://noticias.unb.br/images/Artigos/DESEMPENHO_DA_ECONOMIA_NO_PS-PANDEMIA.pdf. Acesso em: 07 de setembro 2024.

VIANA, C. C.; VIANA, L. F. Microempreendedor Individual - MEI: Dívidas e Investimentos em Época da Pandemia Covid-19. **Revista UFAM BIUS**, Manaus, v. 1, n. 1, p. 3-26, 2025.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Roteiro e Transcrição da Entrevista com Gerente da Loja Arezzo

Bloco 1 – Perfil do Entrevistado

1. Qual o seu cargo atual e há quanto tempo trabalha na loja?

Bloco 2 – Caracterização da loja

2. Há quanto tempo a loja Arezzo está presente na cidade?
3. Qual o tamanho da equipe atualmente (e antes da pandemia)?

Bloco 3 – Percepção do efeito da pandemia na loja

4. Como você percebe o efeito da pandemia na loja? Foi mais no sentido operacional, estilo de vendas ou também refletiu nas receitas e custos da loja?
5. A loja ficou fechada por quanto tempo durante a pandemia?
6. Durante a pandemia, você percebeu queda significativa nas vendas da loja? Em que proporção, aproximadamente?
7. Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas nesse período?
8. A empresa ofereceu algum tipo de suporte para as lojas físicas ou para os funcionários?
9. Houve demissões ou reduções de jornada/salário?
10. A loja adotou algum sistema de vendas online ou por WhatsApp nesse período?
11. A Arezzo adotou estratégias para melhorar a margem de lucro, como aumento de preços, redução de custos ou corte de despesas operacionais?
12. Após a reabertura, quanto tempo levou para o faturamento voltar ao patamar anterior à pandemia?
13. Houve mudança no comportamento do consumidor após a pandemia?
14. A empresa teve dificuldade em manter pagamentos em dia durante o período mais crítico?
15. Como foram feitas as negociações com fornecedores ou com o aluguel durante o fechamento?
16. Houve mudança no prazo de recebimento de vendas (ex: mais vendas no cartão a prazo ou parceladas)?

17. Você sabe dizer se houve captação de empréstimos ou outra fonte de recursos para liquidar dívidas (ex: empréstimos)?
18. A empresa teve que reduzir gastos fixos ou cortar benefícios dos funcionários para equilibrar as contas?
19. Na sua percepção, a pandemia impactou mais o caixa (liquidez), o lucro (rentabilidade) ou o nível de dívidas da empresa?
20. Você acha que a Arezzo conseguiu manter uma boa saúde financeira, mesmo com a crise?
21. Como você enxerga a recuperação financeira da empresa hoje, em comparação com o período pré-pandemia?
22. Hoje a loja ainda mantém práticas que surgiram na pandemia? (ex: delivery, atendimento online, agendamento de horário etc.)
23. Você acredita que a empresa estava preparada para lidar com uma crise desse porte?