

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL**

**IZABELA CRISTINA FONSECA**

**Análise da Gestão Estratégica do Hotel CEE nos Períodos Antes, Durante e Após a  
Pandemia de COVID-19**

**VIÇOSA - MINAS GERAIS**

**2025**

---

IZABELA CRISTINA FONSECA

**Análise da Gestão Estratégica do Hotel CEE nos Períodos Antes, Durante e Após a  
Pandemia de COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à  
Universidade Federal de Viçosa, como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em  
Cooperativismo.

---

Orientador: Prof. Brício dos Santos Reis

VIÇOSA – MINAS GERAIS  
2025

## RESUMO

Este trabalho analisou a gestão estratégica do Hotel CEE, vinculado à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal de Viçosa, durante e após a pandemia da COVID-19. A pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, utilizou a técnica da pesquisa participante, baseada na experiência adquirida durante estágio no próprio Hotel. A abordagem foi integrada: qualitativa, ao considerar aspectos estratégicos e decisões gerenciais; e quantitativa, por meio da análise de indicadores financeiros extraídos dos relatórios internos. Os resultados indicam que, durante a pandemia, houve queda acentuada na ocupação, nas diárias e nos principais indicadores financeiros, como liquidez, endividamento e margem líquida, levando até à paralisação total das atividades. Em resposta, o Comitê Gestor adotou medidas estratégicas, como a redução do quadro de funcionários e o fechamento temporário do Hotel. Na retomada, no final de 2021, ajustes nas diárias e a manutenção de uma equipe reduzida favoreceram a recuperação financeira. Conclui-se que o Hotel CEE demonstrou capacidade de adaptação diante dos desafios enfrentados, mas também revelou fragilidades na ausência de um planejamento estratégico estruturado. Mesmo sendo uma entidade sem fins lucrativos, a busca por resultados positivos e sustentáveis é essencial para garantir sua eficiência operacional e equilíbrio financeiro ao longo do tempo.

**Palavras-chave:** gestão estratégica; hotelaria; covid-19; sustentabilidade; planejamento estratégico; indicadores econômicos.

## ABSTRACT

This study analyzed the strategic management of Hotel CEE, linked to the Office of Extension and Culture at the Federal University of Viçosa, during and after the COVID-19 pandemic. The research, descriptive and exploratory in nature, employed the participant observation technique, based on the experience gained during an internship at the Hotel itself. The approach was integrated: qualitative, by considering strategic aspects and managerial decisions; and quantitative, through the analysis of financial indicators extracted from internal reports. The results indicate that, during the pandemic, there was a sharp decline in occupancy rates, daily bookings, and key financial indicators such as liquidity, indebtedness, and net margin, leading even to a complete suspension of activities. In response, the Management Committee adopted strategic measures, such as reducing staff and temporarily closing the Hotel. Upon resumption at the end of 2021, adjustments to daily rates and maintaining a reduced team favored financial recovery. It is concluded that Hotel CEE demonstrated adaptability in the face of the challenges encountered, but also revealed weaknesses due to the absence of a structured strategic plan. Even as a non-profit organization, the pursuit of positive and sustainable results is essential to ensure its operational efficiency and long-term financial stability.

**Keywords:** strategic management; hospitality; COVID-19; sustainability; strategic planning; economic indicators.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
1.1. Problema e sua importância	6
<b>1.2. OBJETIVOS</b>	<b>8</b>
1.2.1. Objetivo Geral	8
1.2.2. Objetivos específicos	8
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Planejamento Estratégico</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Análise de Balanços</b>	<b>12</b>
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>16</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>21</b>
<b>4.1 Análise das Decisões Estratégicas Durante e Pós-Pandemia</b>	<b>22</b>
4.1.1. Estratégias Adotadas Durante a Pandemia	22
4.1.2. Estratégias no Pós-Pandemia	24
<b>4.2 Análise dos Indicadores econômicos financeiros</b>	<b>27</b>
4.2.1 - Capital Circulante Líquido	27
4.2.2 - Liquidez Corrente e Imediata	29
4.2.3 - Endividamento	31
4.2.4 - Relação das Despesas com Pessoal e Receita	33
4.2.5 - Margem Operacional	34
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>36</b>
<b>6. REFERÊNCIAS</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Devido ao crescimento do turismo nos últimos anos, o setor hoteleiro passou a ocupar um papel fundamental no fortalecimento da economia global e local. Como base essencial para o funcionamento do turismo, a hospitalidade facilita a permanência de visitantes e contribui para a geração de renda e desenvolvimento local. Segundo o Ministério do Turismo (2025), o setor se consolidou como um dos pilares centrais da economia moderna, mantendo um ritmo de crescimento acelerado, conforme destaca o ministro Celso Sabino: “O turismo brasileiro vive um momento excepcional. Os números confirmam que o setor segue como um dos grandes motores da economia nacional, gerando emprego e renda para milhões de brasileiros.” Além de sua contribuição para economia, a hotelaria também pode atuar no apoio a eventos, atividades acadêmicas e pesquisas, ao oferecer infraestrutura que facilita a mobilidade e a integração de profissionais, desempenhando um papel relevante no desenvolvimento institucional, intelectual e científico.

Nesse contexto, o Hotel CEE se destaca por sua localização privilegiada dentro de uma Universidade Federal, o que reforça seu compromisso com a educação, a cultura e o desenvolvimento social. Vinculado à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal de Viçosa, essa unidade tem como missão apoiar as atividades de extensão da instituição, operando sem fins lucrativos. Além disso, o empreendimento apresenta particularidades relevantes, como o fato de sua estrutura física ter sido viabilizada pela própria universidade, impedindo assim a mensuração precisa de seu capital social inicial, o que, por sua vez, limita a profundidade das análises sobre seus resultados e desempenho.

A ideia de estudar o Hotel CEE surgiu durante um estágio na área administrativa, que permitiu um contato direto com suas operações e despertou o interesse em compreender o funcionamento e os desafios da sua gestão. Ao longo da graduação em Cooperativismo, foram aprofundados os conhecimentos sobre a importância dos empreendimentos sem fins lucrativos e os desafios relacionados à sua sustentabilidade, destacando-se o papel fundamental da gestão estratégica para o cumprimento de sua finalidade, especialmente em períodos de crise.

Esse conhecimento se tornou ainda mais relevante diante do impacto significativo da pandemia de COVID-19, que afetou profundamente o setor de serviços. De acordo com Silva et al. (2021), as medidas adotadas pelos governos, como o isolamento social e as

restrições à mobilidade, resultaram na perda de milhões de empregos e exigiram uma reconfiguração do trabalho dentro das organizações. Esse cenário evidenciou a vulnerabilidade do setor frente a crises, reforçando a necessidade de estratégias gerenciais eficazes para assegurar a continuidade dos serviços essenciais.

Diante disso, torna-se essencial compreender como empreendimentos sem fins lucrativos, como o Hotel CEE, conseguem se manter viáveis em cenários de instabilidade, como o enfrentado durante a pandemia de Covid-19. Nesse sentido, destaca-se a importância de identificar as estratégias adotadas em momentos de crise para o fortalecimento dessas instituições, especialmente quando sua continuidade depende diretamente do apoio institucional e da sua capacidade de permanecer em funcionamento. A análise desse tipo de iniciativa contribui de forma relevante para o aprofundamento do conhecimento sobre práticas de gestão que promovem a adaptabilidade organizacional e asseguram a continuidade de ações com significativo papel social no ambiente universitário.

### **1.1. Problema e sua importância**

Apesar de operar sem fins lucrativos, o Hotel CEE obtém recursos tanto de repasses públicos quanto de receitas próprias, provenientes principalmente das diárias dos hóspedes. Nesse contexto, a sustentabilidade financeira se torna condição indispensável para a continuidade de suas atividades e para o cumprimento de seu papel institucional, sobretudo diante da crescente escassez de recursos governamentais e das políticas públicas que priorizam o corte de gastos. Por isso, é fundamental que a gestão do hotel adote estratégias que promovam maior eficiência e autonomia financeira, reduzindo a dependência de repasses estatais e fortalecendo sua base de receitas próprias.

Durante a pandemia de Covid-19, o setor de hospedagem foi um dos mais afetados, enfrentando queda brusca na demanda e instabilidade operacional. De acordo com o Ministério da Economia (2020), a redução da mobilidade e o cancelamento de eventos provocaram uma drástica queda na ocupação dos hotéis. Segundo a BRAZTOA (2020), o setor registrou queda de até 50% nas vendas, e o IBGE (2020) indicou que 40% dos estabelecimentos no Brasil precisaram interromper suas atividades no pico da crise. No caso do Hotel CEE, a situação foi intensificada pela transição para o ensino remoto, o que reduziu ainda mais sua taxa de ocupação, especialmente considerando sua localização dentro do campus de uma universidade pública.

Além dos prejuízos imediatos, a pandemia evidenciou a fragilidade de instituições sem reservas estruturadas ou com baixa capacidade de adaptação, especialmente aquelas sem estratégias bem definidas para momentos de crise. Como destacado por Trindade (2021), a crise também provocou mudanças profundas no mercado de trabalho e na dinâmica institucional, exigindo reorganização interna e inovação para garantir a continuidade dos serviços. No caso da hotelaria, a capacidade de adaptação se tornou crucial, levando muitos empreendimentos a reformular suas estratégias e a investir em soluções emergenciais e tecnológicas (SEBRAE, s.d; OMT, 2021).

Nesse contexto, Santos e Silva (2015) ressaltam a relevância do planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, especialmente no controle de custos e na realização de investimentos eficazes, elementos essenciais em tempos de instabilidade. Diante disso, se torna essencial analisar se a gestão do Hotel CEE contou com um planejamento estruturado e quais decisões foram efetivamente adotadas para enfrentar a crise provocada pela pandemia, uma vez que a análise dessas estratégias gerenciais permite compreender como a instituição buscou garantir a continuidade de suas atividades, mesmo diante das restrições impostas pelo contexto.

Além da perspectiva estratégica, a análise de indicadores financeiros do hotel contribui para ilustrar os efeitos dessas decisões e verificar, ainda que de forma limitada, os resultados obtidos. Conforme Diniz (2015), a interpretação dos balanços financeiros permite avaliar o desempenho passado, presente e projetar cenários futuros, sendo uma ferramenta de suma importância para o planejamento organizacional e a tomada de decisões fundamentadas nas necessidades e desafios enfrentados pela organização.

Com base na comparação entre os períodos pré, durante e pós-pandemia, esta pesquisa busca compreender os impactos da crise na gestão do Hotel CEE, considerando tanto os aspectos financeiros quanto administrativos. Essa análise integrada permite identificar os ajustes realizados e avaliar como a instituição respondeu aos desafios impostos. Nesse contexto, a questão central é: **de que maneira a gestão do Hotel CEE atuou frente aos desafios da crise, buscando assegurar sua sustentabilidade, especialmente considerando sua natureza como empreendimento sem fins lucrativos?** Os resultados obtidos poderão auxiliar a gestão do hotel e de outras organizações semelhantes, que enfrentam restrições orçamentárias, mas precisam manter a continuidade e a qualidade dos serviços prestados.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Analisar as estratégias gerenciais e a situação financeira do Hotel CEE antes, durante e após a pandemia de COVID-19.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar as principais estratégias gerenciais adotadas pelo Hotel CEE durante o período da pandemia de COVID-19;
- Analisar as mudanças implementadas pela gestão do hotel no período pós-pandemia;
- Calcular e analisar indicadores financeiros selecionados do Hotel CEE nos períodos anterior, durante e posterior à pandemia.
- Investigar a relação entre as estratégias adotadas e os resultados financeiros obtidos no período analisado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é um processo sistêmico que orienta a definição do caminho organizacional, alinhando objetivos às análises dos ambientes interno e externo, além de direcionar a tomada de decisões com foco na realidade presente e nas tendências futuras (SEBRAE, s.d.).

Nesse sentido, Oliveira (2005) reforça essa visão ao definir o planejamento como um processo administrativo que fornece sustentação metodológica para estabelecer a direção mais adequada, promovendo interação eficiente com o ambiente e estimulando uma atuação inovadora. Tavares (2010), por sua vez, complementa ao destacar seu caráter contínuo de análise, decisão e ação, estruturado para guiar a organização rumo aos seus objetivos futuros.

Logo, o planejamento estratégico se destaca como uma das principais funções gerenciais, por ser o ponto de partida para a definição de objetivos organizacionais e para a estruturação das ações necessárias à sua realização. Sendo uma prática que representa a capacidade de antecipar cenários, organizar recursos e direcionar esforços com foco na

sustentabilidade futura da organização. Para Chiavenato (2003), envolve a definição de objetivos e a escolha dos recursos e ações mais adequados para alcançá-los, sendo os planos o principal produto desse processo.

De acordo com Oliveira (2009), essa função gerencial vai além da simples organização de dados, se consolidando como instrumento estratégico que permite às organizações enfrentar as turbulências ambientais e direcionar suas ações de forma mais eficiente. Assim, o planejamento não apenas orienta a definição dos objetivos empresariais, como também potencializa a competitividade e os resultados organizacionais, assumindo um papel central na condução e no sucesso das empresas.

Por se tratar de um processo sistêmico, a elaboração desse planejamento é dividida em etapas. Sendo a primeira delas o diagnóstico, que desempenha um papel fundamental na compreensão das necessidades e desafios da organização ao analisar seu ambiente interno e externo. Para realizar essa análise, a ferramenta mais utilizada é a Matriz SWOT, que, segundo Oliveira (2007, p. 37), contempla quatro aspectos essenciais:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Como ressalta Tavares (2010), o planejamento estratégico consiste no processo de formular e implementar estratégias que visam aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças, sendo essa abordagem fundamental para que as organizações se adaptem ao ambiente competitivo, garantindo maior eficácia na tomada de decisões e sustentabilidade no longo prazo.

A segunda etapa corresponde à definição da identidade organizacional, composta pela missão, visão e valores, elementos essenciais que orientam decisões e direcionam estratégias. Segundo Oliveira (2007), a missão expressa a razão de existir da organização, enquanto a visão representa a idealização de um futuro desejado (COLLINS; PORRAS, 1993, *apud* OLIVEIRA, 2007). Já os valores, conforme Serra, Torres e Torres (2004), são

princípios fundamentais de orientação que, como complementa Tavares (2000), servem de instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos membros da organização. É fundamental que esses elementos estejam claramente definidos e sejam compreendidos por todos os colaboradores e públicos envolvidos, assegurando coerência nas ações e alinhamento com os propósitos da empresa (SEBRAE, s.d.).

Posteriormente, a definição de objetivos e metas é fundamental para direcionar a organização, com os objetivos voltados para o longo prazo e as metas funcionando como indicadores mensuráveis do progresso. Segundo o SEBRAE (s.d.), essas metas devem ser realistas, construídas com a participação da equipe, e acompanhadas por indicadores de desempenho para ajuste das estratégias continuamente. Nesse sentido, Tavares (2010) considera que a definição dos objetivos ocorre após a análise dos ambientes e a definição da missão, visão e valores, servindo como base para a formulação das estratégias., enquanto Chiavenato (2003) defende que o processo todo deve iniciar pela definição clara dos objetivos, pois é preciso saber onde se quer chegar para traçar os planos.

Em seguida, o plano de ação representa a etapa de implementação prática de tudo o que foi definido até então, detalhando as ações necessárias para atingir os objetivos propostos. Conforme orienta o SEBRAE (s.d.), ele funciona como uma ponte entre a situação atual da empresa e os resultados desejados, alinhando esforços e recursos às metas. Para ser eficaz, deve ser claro, bem estruturado e estabelecer prazos, responsáveis e os recursos necessários. Nesse contexto, Grosbelli (2014) destaca a ferramenta 5W2H como a mais indicada para essa finalidade, por orientar de maneira simples e eficiente as ações a serem executadas, garantindo que todas sejam discutidas e implementadas de forma objetiva, com a descrição clara dos problemas e das soluções a serem implementadas na organização.

Por fim, o planejamento estratégico deve ser continuamente monitorado e avaliado, garantindo o progresso da organização em direção aos resultados pretendidos. Conforme destaca Oliveira (2013), essa etapa de controle e avaliação é fundamental para garantir que as estratégias e metas estabelecidas sejam efetivamente cumpridas. De modo semelhante, o SEBRAE (s.d.) enfatiza que essa fase se diferencia das anteriores por sua natureza contínua, permanecendo ativa enquanto os objetivos estiverem em execução. Para isso, é fundamental a análise de relatórios, indicadores e metas atingidas, bem como a realização de reuniões

periódicas, que permitem identificar avanços, corrigir falhas e ajustar as estratégias, promovendo a melhoria do desempenho organizacional.

Nesse contexto, todas as etapas que compõem o planejamento estratégico se tornam ainda mais relevantes em períodos de incerteza. Como destaca o SEBRAE (s.d.), o planejamento funciona como um mapa que orienta a instituição sobre como agir diante de diversas situações. Portanto, em momentos de instabilidade, o mesmo possibilita que a organização mantenha seu foco em objetivos de longo prazo, ao mesmo tempo em que adapta suas ações conforme as mudanças identificadas no ambiente externo.

Um exemplo claro disso foi a pandemia de COVID-19, declarada em março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Essa crise sanitária e econômica de grande escala afetou diversos setores, com destaque para o turismo e a hotelaria, que enfrentaram uma drástica queda na demanda e desafios operacionais sem precedentes. A dependência de circulação de pessoas e aglomerações tornou esse setor especialmente vulnerável às restrições impostas pelas autoridades de saúde.

Diante disso, torna-se ainda mais evidente a importância do planejamento como parte fundamental da gestão estratégica, especialmente em cenários de incerteza. Isso porque, mais do que organizar metas e tarefas, ele oferece direcionamento e fortalece a competitividade da empresa frente às mudanças do ambiente. Nesse sentido, como destaca Oliveira (2009), essa prática permite enfrentar turbulências externas com maior preparo e foco estratégico.

Para que esse processo seja efetivo, cabe ao gestor não apenas formular o plano, mas também assegurar sua execução, monitoramento e constante revisão, de modo a manter o alinhamento entre as ações e os objetivos organizacionais. Ademais, “é dos gestores a responsabilidade da disseminação dos elementos descritos no planejamento estratégico” (SEBRAE, s.d, p. 40), o que reforça seu papel central na consolidação da estratégia em todos os níveis da organização.

Dessa forma, fica evidente a estreita relação entre planejamento estratégico e desempenho financeiro. Uma vez que as decisões estratégicas impactam diretamente indicadores como receitas, custos e investimentos (ANSOFF; MCDONNELL, 1993), e os demonstrativos financeiros refletem a eficácia dessas escolhas ao indicar resultados concretos e possibilitar ajustes na gestão. Como destacam Gitman e Zutter (2018), a análise financeira revela a saúde econômica da empresa e orienta decisões mais precisas. Nesse

sentido, alinhar a perspectiva qualitativa do planejamento com a análise quantitativa dos resultados é essencial para uma compreensão completa da performance organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

## **2.2. Análise de Balanços**

No cenário atual, empreender se tornou uma tarefa cada vez mais desafiadora, especialmente em um mundo marcado por transformações rápidas e contínuas. Diante dessa realidade, compreender a situação financeira das organizações é um fator essencial para assegurar a sustentabilidade e o crescimento dos empreendimentos. Desse modo, a análise de balanços se destaca como uma ferramenta indispensável nos processos de avaliação e tomada de decisões estratégicas.

Segundo Megliorini e Vallim (2008, p. 45): "a análise de balanços, também chamada análise das demonstrações contábeis, proporciona um exame a respeito da posição atual e da evolução da situação econômica e financeira da empresa, bem como a comparação do desempenho dela com o de outras". Dessa forma, a análise de balanços corresponde ao estudo aprofundado do desempenho econômico e financeiro de uma organização ao longo de um determinado período. Além disso, oferece uma visão abrangente de sua trajetória, sendo essencial para avaliar sua realidade financeira e permitindo comparações com outras empresas do setor, o que contribui para ampliar o entendimento sobre sua competitividade e sustentabilidade.

A análise de balanços consolida-se como uma ferramenta fundamental para o monitoramento contínuo da saúde financeira, fornecendo suporte técnico para decisões mais precisas e embasadas. Nesse sentido, Diniz (2015), com base em Iudícibus (2009), destaca que sua principal finalidade é proporcionar uma visão detalhada da situação financeira da empresa, permitindo a identificação de tendências a partir de dados históricos. Essas informações auxiliam os gestores e demais responsáveis a avaliarem o desempenho da organização com maior clareza, facilitando tanto a adoção de medidas corretivas quanto a manutenção de estratégias bem-sucedidas.

Além de apoiar a tomada de decisões, a análise de balanços assume um papel estratégico na gestão financeira, ao servir de base para ações que influenciam diretamente os resultados da organização. Conforme observa Diniz (2015), uma boa análise é considerada

fundamental para orientar as decisões cotidianas dos responsáveis pela organização, contribuindo para que a empresa mantenha uma trajetória de sucesso e crescimento. Dessa maneira, sua aplicação vai além das obrigações contábeis, assumindo uma função estratégica no apoio à gestão organizacional.

Entre as principais demonstrações contábeis, o Balanço Patrimonial se destaca por apresentar, de forma organizada, a posição financeira da empresa em um determinado momento. Sua estrutura é dividida em três grandes componentes: o Ativo, que contempla os bens e direitos da entidade; o Passivo, que reúne as obrigações junto a terceiros; e o Patrimônio Líquido, que representa os recursos próprios da organização. Tanto o Ativo quanto o Passivo são classificados em circulante e não circulante, conforme o prazo de realização ou exigibilidade.

No que se refere ao Ativo, conforme explica Assaf Neto (2012), ele evidencia as aplicações dos recursos da empresa, ou seja, demonstra como o capital foi investido para geração de valor. Classificando-se em Ativo Circulante, que reúne os elementos de rápida liquidez, como caixa, estoques e contas a receber; e Ativo Não Circulante, que compreende os recursos com realização prevista no longo prazo, distribuídos entre os grupos de realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível.

Por sua vez, o Passivo diz respeito às obrigações assumidas pela entidade, ou seja, os compromissos financeiros que precisam ser quitados e que correspondem aos valores aplicados nos ativos. De acordo com Diniz (2015), essas obrigações são classificadas em dois grupos: o passivo circulante, que reúne as dívidas com vencimento no curto prazo, e o passivo não circulante, composto pelas obrigações com prazos superiores a um ano.

Quanto ao patrimônio líquido, ele exerce um papel essencial ao indicar a parcela dos ativos financiada com capital próprio, ou seja, os recursos investidos pelos proprietários do empreendimento. Corresponde à diferença entre o total do Ativo e o do Passivo, evidenciando o valor efetivamente pertencente à entidade. Segundo Junior e Begalli (2009, p. 09), “representa a riqueza real de uma entidade e é formado pelo valor que os proprietários têm aplicado no negócio mais os resultados gerados pelo desenvolvimento das atividades.” Dessa forma, ele sintetiza o desempenho do empreendimento ao longo do tempo, refletindo sua capacidade de gerar retorno e manter o equilíbrio financeiro.

Dessa forma, o Balanço Patrimonial configura-se como um instrumento indispensável para compreender a estrutura financeira de uma entidade, permitindo uma

análise detalhada sobre a origem e a aplicação dos recursos, bem como sobre o nível de capital próprio e de endividamento. No entanto, para obter uma visão mais abrangente sobre o desempenho econômico do empreendimento, é imprescindível considerar outras demonstrações contábeis que complementam essa análise.

Nesse sentido, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) tem como objetivo apresentar, de forma organizada e objetiva, os resultados obtidos pela organização no exercício social. Segundo Matarazzo (2010), esse demonstrativo indica se a entidade obteve lucro ou prejuízo, com base na apuração de receitas, custos e despesas segundo o regime de competência, ou seja, levando em conta o momento em que ocorrem, independentemente de seu pagamento ou recebimento. Ao final do exercício, o resultado obtido (lucro ou prejuízo) é direcionado ao patrimônio líquido, impactando sua composição e crescimento.

Complementando as informações fornecidas pelo Balanço Patrimonial, a DRE detalha a forma como o resultado foi construído ao longo do ano de exercício. Como explica Marion (2010), essa demonstração permite compreender os fatores que levaram ao lucro ou prejuízo no período, a partir da análise das operações realizadas. Sendo assim, sua apuração é fundamental para avaliar o desempenho econômico da entidade e verificar se ela está cumprindo seu papel e gerando bons resultados.

Dessa forma, as demonstrações contábeis, como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), compõem o núcleo das informações financeiras essenciais para a análise da saúde econômica de uma entidade. No entanto, além delas, outros demonstrativos, como a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e a Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA), oferecem informações complementares que ampliam a compreensão sobre a geração de valor e a destinação dos resultados, fortalecendo a transparência e a qualidade da gestão contábil.

Com base nessas demonstrações, é possível utilizar diversos indicadores financeiros que facilitam a análise dos dados e apoiam o processo de tomada de decisão. Esses indicadores ajudam a mensurar a liquidez, a rentabilidade, a estrutura de capital e a eficiência operacional da entidade. Dessa forma, oferecem aos gestores, investidores e demais interessados uma visão mais clara e estratégica sobre o desempenho e a saúde financeira da organização ao longo do tempo.

Complementando essa perspectiva, Carvalho (2008), ressalta que o desempenho econômico e financeiro de uma entidade pode ser avaliado por meio de informações expressas na forma de indicadores, os quais são quantificados numericamente para atribuir objetividade e precisão à análise. Esses indicadores têm origem nos demonstrativos financeiros da organização, os quais fornecem os dados necessários para sua construção e são utilizados não apenas para compreender a situação econômico-financeira da empresa, mas também realizar comparações entre diferentes organizações, contribuindo para decisões fundamentadas.

Dessa forma, se reforça a relevância da análise de balanços como uma ferramenta essencial para todas as organizações, independentemente de seu porte ou setor de atuação (BAUTISTA; ZILIO, 2016). Trata-se de um instrumento que permite compreender com clareza a realidade patrimonial e financeira da entidade, servindo de base para decisões estratégicas e sustentáveis. Além de auxiliar na manutenção da saúde financeira, uma análise bem estruturada contribui de forma contínua para as escolhas cotidianas dos gestores, influenciando diretamente o rumo e o desenvolvimento da organização.

O empreendimento estudado, o Hotel CEE, é caracterizado como uma instituição sem fins lucrativos, cuja finalidade principal não é a geração de lucro, mas sim o atendimento a um propósito coletivo. Nesse sentido, pode ser comparado a uma cooperativa, que também não busca a lucratividade, mas sim o benefício comum de seus associados. Visto que as cooperativas são organizações econômicas formadas por pessoas que compartilham objetivos em comum e, embora não tenham o lucro como finalidade principal, são negócios competitivos e sustentáveis, com foco no bem-estar coletivo e na valorização do ser humano (SOMOSCOOP, s.d.).

De maneira semelhante, o Hotel CEE tem como missão apoiar as atividades de extensão e cultura da Universidade Federal de Viçosa, atuando em prol da comunidade acadêmica. Apesar de não visar ao lucro, sua sustentabilidade depende da geração de resultados positivos, o que garante a continuidade de suas ações e justifica os investimentos recebidos. Assim como ocorre nas cooperativas, a boa gestão e o equilíbrio financeiro são essenciais para assegurar sua permanência, eficiência e relevância institucional ao longo do tempo.

Conforme definido por Reis e Neves (2020), em organizações cooperativistas, marcadas pela predominância da gestão social em função de sua base associativa, é

necessário conciliar essa dimensão com o desempenho econômico, de modo a manter sua competitividade em um mercado amplamente dominado por grandes instituições. Para tanto, o uso de indicadores de desempenho torna-se fundamental, permitindo o monitoramento da eficiência e a orientação de decisões que assegurem a sustentabilidade do empreendimento.

Ao considerar a aplicação da análise de balanços em instituições sem fins lucrativos, é importante observar algumas particularidades que diferenciam essas organizações das empresas tradicionais. Mesmo que não tenham como objetivo a geração de lucro, elas necessitam de uma gestão financeira rigorosa, uma vez que a transparência e a prestação de contas são pilares fundamentais para manter a confiança de seus financiadores, parceiros e da sociedade (SOMOSCOOP, s.d.). Assim, os demonstrativos contábeis assumem um papel estratégico, pois evidenciam como os recursos estão sendo aplicados e se os objetivos institucionais estão sendo cumpridos de forma eficiente.

Diante da necessidade de transparência e eficiência, a análise financeira em instituições sem fins lucrativos deve ser focada e estratégica. Mais do que aplicar inúmeros índices, é essencial selecionar aqueles que realmente revelam a situação da entidade. Como observa Matarazzo (1998), a utilidade da análise está na escolha de indicadores relevantes, e não na quantidade, permitindo uma compreensão adequada conforme o nível de profundidade desejado.

Portanto, mesmo em instituições sem fins lucrativos, a saúde financeira não pode ser negligenciada. A análise de balanços, quando bem direcionada, torna-se uma ferramenta indispensável para assegurar a sustentabilidade das operações e a eficiência na aplicação dos recursos. Dessa forma, é por meio de uma gestão financeira consciente e transparente que essas organizações conseguem se manter ativas, cumprir sua missão social e justificar a confiança de seus parceiros e financiadores ao longo do tempo.

### **3. METODOLOGIA**

O referencial metodológico representa a estrutura fundamental de qualquer pesquisa, pois define o percurso necessário para atingir os objetivos propostos. Segundo Lakatos e Marconi (2003), trata-se do estudo sistemático dos métodos de pesquisa, orientando a escolha e a aplicação dos procedimentos mais adequados para a construção de um

conhecimento válido e confiável. Assim, a metodologia não só orienta o desenvolvimento da pesquisa, como também proporciona solidez e credibilidade aos seus resultados.

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória busca ampliar o conhecimento sobre temas ainda pouco investigados, enquanto a descritiva tem como objetivo principal observar, registrar e analisar as características de uma população, fenômeno ou situação. Além disso, esse tipo de pesquisa pode também examinar as possíveis relações entre variáveis, indo além da simples descrição dos fatos.

Para uma compreensão da gestão do Hotel CEE durante e após a pandemia de Covid-19, este estudo adota uma abordagem qualitativa, que de acordo com Gil (2002), foca na compreensão dos fenômenos, em vez de buscar representatividade numérica, sendo particularmente indicada para investigar aspectos subjetivos e contextuais. Dessa forma, ela se revela fundamental para analisar os processos de gestão e as estratégias adotadas pelo hotel em resposta aos desafios da crise e à necessidade de adaptação.

Além disso, este estudo também adota uma abordagem quantitativa, que, segundo Gil (2002), se caracteriza pela quantificação tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Essa abordagem proporciona uma avaliação mais objetiva e mensurável dos aspectos da gestão estratégica do Hotel CEE, permitindo que indicadores financeiros, por exemplo, revelem a eficácia das estratégias adotadas e possibilitem a verificação precisa dos resultados em termos de desempenho financeiro e sustentabilidade do hotel.

A análise documental também foi uma estratégia utilizada, que de acordo com Gil (2002), envolve o exame e a interpretação de documentos com o objetivo de extrair informações relevantes para a compreensão do problema de pesquisa. Essa estratégia irá permitir o exame detalhado dessas informações, como receitas e despesas, para avaliar a sustentabilidade financeira do hotel. Sendo um processo fundamental para comparar os períodos pré e pós-pandemia, fornecendo a base necessária para a pesquisa.

Para a análise, foram utilizados dados primários, coletados diretamente de relatórios financeiros mensais elaborados pelo gerente do hotel e registros de reuniões realizadas pelo Comitê Gestor, aos quais foi possível ter acesso durante o estágio supervisionado, mediante autorização do Pró-reitor de Extensão e Cultura. Em concordância com Lakatos e Marconi

(2003), dados primários são informações obtidas diretamente da fonte, sem tratamentos ou interpretações prévias, o que assegura maior autenticidade e precisão. Esses registros internos são fundamentais para compreender e avaliar as decisões estratégicas adotadas e analisar os resultados alcançados em termos de sustentabilidade financeira.

Ademais, foi empregada a técnica da pesquisa participante, caracterizada pela interação entre o pesquisador e os membros do contexto investigado, conforme destaca Gil (2002, p. 55). A utilização dessa técnica se justifica pela atuação como estagiária no hotel, o que possibilitou a participação direta nas atividades desenvolvidas, proporcionando uma maior compreensão das decisões e ações administrativas adotadas durante a pandemia, além do acompanhamento e ajustes realizados no período pós-crise.

No que diz respeito à análise de indicadores, alguns se mostram mais adequados para avaliar o desempenho financeiro de empreendimentos.

<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
Liquidez Corrente	Ativo Circulante / Passivo Circulante
Liquidez Imediata	Disponível / Passivo Circulante
Endividamento	Passivo / Ativo
Retorno sobre o Ativo	Resultado Operacional / Ativo
Retorno sobre o Capital Próprio	Resultado Líquido / Patrimônio Líquido

Fonte: Assaf Neto e Lima (2017) apud Reis e Neves (2020).

No entanto, o Hotel CEE apresenta particularidades que dificultam a aplicação completa desses métodos, como a sua estrutura híbrida, que embora gere receita própria, a mesma é administrada pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Essa gestão compartilhada interfere diretamente na viabilidade de utilizar certos indicadores financeiros, especialmente aqueles que exigem autonomia plena para análise de resultados e eficiência operacional.

Outro aspecto relevante a ser considerado diz respeito ao ativo imobilizado do hotel, que também foi adquirido pela UFV no momento de montar sua estrutura. Essa condição inviabiliza o cálculo preciso de alguns índices de rentabilidade, uma vez que tais indicadores exigem uma avaliação completa dos ativos da organização, incluindo a infraestrutura e os investimentos realizados pela Universidade, que não são registrados formalmente nas contas do hotel. Assim sendo, o uso desses índices poderia gerar distorções e comprometer a precisão da análise. Considerando essa limitação, serão adotados apenas os

indicadores que melhor se ajustam à realidade do empreendimento, permitindo uma avaliação mais fiel e consistente de seu desempenho financeiro.

**Figura 1 – Indicadores Utilizados na Análise do Hotel CEE**

<b>INDICADORES</b>	<b>FÓRMULAS</b>
Capital Circulante Líquido	Ativo Circulante - Passivo Circulante
Liquidez corrente	Ativo Circulante / Passivo Circulante
Liquidez imediata	Disponível / Passivo Circulante
Endividamento	Passivo Circulante + Passivo Não Circulante / Passivo Total
Comparação	Despesa com pessoal/ Receita
Margem operacional	(Resultado Operacional/ Receita) x 100

Fonte: Elaboração própria

O Capital Circulante Líquido (CCL) representa o volume de recursos que a empresa mantém disponível após o pagamento de todas as suas obrigações de curto prazo. Dessa forma, é calculado pela diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, permitindo avaliar a capacidade da organização de honrar seus compromissos com os ativos que possui. Segundo Cerbasi e Paschoarelli (2007), o CCL pode ser interpretado como a parcela do Ativo Circulante que não está comprometida com o financiamento de dívidas de curto prazo, evidenciando o grau de folga financeira da empresa para operar e investir no curto prazo.

Por sua vez, os indicadores de liquidez se destacam por avaliarem a capacidade da empresa em honrar seus compromissos financeiros de curto prazo, tanto de curto quanto de longo prazo. Marion (2012) ressalta que esses índices refletem a aptidão da organização em saldar suas obrigações à medida que vencem, sendo fundamentais para a análise de sua solidez financeira. Nesse sentido, os indicadores de liquidez permitem compreender se os recursos da organização são suficientes para enfrentar suas dívidas imediatas, oferecendo uma visão clara da saúde financeira e da capacidade de reação a demandas financeiras urgentes.

Os indicadores de endividamento também são fundamentais para avaliar a solidez financeira da empresa e os riscos que ela enfrenta. De acordo com Junior e Begalli (2009), esses índices analisam a estrutura de capital da organização, revelando sua dependência de recursos de terceiros para financiar as operações. Eles são essenciais para identificar a vulnerabilidade da empresa, pois indicam o nível de comprometimento com as obrigações financeiras. Além disso, auxiliam na avaliação do equilíbrio entre os recursos próprios e de terceiros, permitindo entender a capacidade da organização de manter sua solvência a longo prazo sem comprometer sua estabilidade financeira.

Além desses, a margem operacional é um indicador financeiro que mede, em termos percentuais, a eficiência da empresa em gerar resultados a partir de suas atividades principais. Segundo Assaf Neto (2010), esse índice reflete o desempenho operacional da organização ao mostrar qual parcela da receita foi utilizada para cobrir as despesas operacionais e quanto se transformou, de fato, em resultado positivo. Essa margem é frequentemente chamada de "resultado puro", pois considera exclusivamente os ganhos obtidos a partir das atividades principais da empresa, desconsiderando receitas e despesas não operacionais, assim como tributos.

Outro indicador relevante para avaliar a sustentabilidade financeira do hotel é a relação entre a despesa com pessoal e a receita, uma vez que os salários representam um dos principais custos da organização. Esse índice permite mensurar quanto da receita está sendo comprometida com a manutenção da equipe, possibilitando avaliar se esses encargos estão em equilíbrio com a capacidade de geração de receita, o que é fundamental para a saúde financeira da organização. Tal equilíbrio é indispensável, especialmente no setor hoteleiro, onde a qualidade do serviço está intrinsecamente ligada ao desempenho do capital humano. Conforme destaca Pereira (2020), a gestão estratégica de pessoas influencia diretamente os resultados organizacionais, sendo determinante para a inovação e a sustentabilidade no setor da hotelaria.

Para garantir maior consistência na análise financeira, é importante considerar um intervalo de tempo mais abrangente, incluindo o período da pandemia, cujos efeitos estão diretamente relacionados ao objeto de estudo. Nesse sentido, Assaf Neto e Lima, conforme citado por Reis e Neves (2020), sugerem que a avaliação do desempenho de um empreendimento deve ser feita com um horizonte temporal de pelo menos quatro anos, o que permite uma visão mais precisa das variações e tendências ao longo do tempo.

Após o ajuste dos valores pela inflação e o cálculo dos indicadores selecionados, será realizada uma comparação entre os resultados obtidos nos anos que antecederam a pandemia de Covid-19 e aqueles registrados durante esse período e nos anos posteriores. Essa análise busca identificar, de forma mais precisa, os reflexos da crise sanitária sobre a sustentabilidade financeira do hotel.

Ao combinar abordagens qualitativa e quantitativa, esta pesquisa visa proporcionar uma análise mais robusta e abrangente da gestão estratégica do Hotel CEE. Com isso, espera-se identificar, de maneira detalhada, os principais desafios enfrentados pela organização, as estratégias adotadas para superá-los e os resultados alcançados, oferecendo uma compreensão mais clara de como o hotel se adaptou às mudanças e manteve sua sustentabilidade financeira ao longo do período analisado.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O Hotel CEE, foi fundado há mais de 40 anos, dentro do campus da Universidade Federal de Viçosa (UFV), e possui uma estrutura híbrida: embora toda a infraestrutura física seja da UFV, ele gera suas próprias receitas por meio dos serviços de hospedagem, oferecendo acomodações com diferentes capacidades, desde quartos individuais até para grupos de até 10 pessoas. Além de contar com apartamentos recentemente reformados para atender pessoas com necessidades especiais e seus acompanhantes, somando no total 67 unidades.

Por estar vinculado à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, o Hotel se caracteriza como uma instituição sem fins lucrativos, tendo como principal propósito oferecer suporte à pró-reitoria em eventos e projetos. Mesmo que atenda ao público em geral, seu foco é voltado especialmente para alunos e participantes das atividades universitárias, para os quais são disponibilizadas condições diferenciadas de hospedagem. Dessa forma, registra sua maior taxa de ocupação durante eventos institucionais, como formaturas, baile dos ex-alunos e a Semana do Fazendeiro.

A gestão do Hotel CEE é compartilhada, sendo as decisões estratégicas tomadas no âmbito de um comitê gestor, presidido pelo Pró-Reitor de Extensão e Cultura e contando com a participação de representantes de outras unidades como a livraria e a editora da UFV, garantindo uma gestão integrada e alinhada aos interesses institucionais.

## **4.1 Análise das Decisões Estratégicas Durante e Pós-Pandemia**

### **4.1.1. Estratégias Adotadas Durante a Pandemia**

Com base em documentos e relatórios internos da instituição, se observa que, antes da pandemia, o Hotel CEE operava em um cenário de relativa estabilidade administrativa, com funcionamento regular e um fluxo constante de hóspedes, impulsionado principalmente pelo calendário acadêmico da Universidade Federal de Viçosa. Desse modo, a previsibilidade das demandas e a rotina de gestão permitiam uma condução tranquila das operações, favorecendo o equilíbrio entre as atividades e a capacidade de atendimento. Apesar da folha de pagamento representar um custo significativo, a estrutura institucional demonstrava solidez, sendo capaz de sustentar seus compromissos sem a necessidade de medidas emergenciais.

Contudo, esse cenário foi abruptamente alterado em 2020 com a chegada da pandemia de COVID-19, que impôs ao hotel um período desafiador, marcado pela paralisação das atividades, uma queda drástica na taxa de ocupação e constantes incertezas quanto à retomada. Nesse sentido, a gestão precisou agir rapidamente, buscando minimizar os efeitos da crise, através de soluções emergenciais para manter as operações mínimas e preservar ao menos parte da equipe. Mesmo diante da escassez de recursos provocada pela queda brusca na demanda, os esforços foram direcionados à sustentabilidade do negócio, evidenciando a importância de um mínimo planejamento, da flexibilidade organizacional e da integração entre setores como pilares para a superação do cenário atípico.

Nesse contexto, as decisões estratégicas passaram a ser definidas de forma conjunta, por meio de reuniões com o comitê gestor, presidido pelo pró-reitor e composto por representantes da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PEC), da FACEV e das unidades vinculadas, como o Hotel CEE e a Livraria. Ao longo de reuniões, os membros dessas instituições foram ouvidos de forma equitativa, garantindo que as decisões refletissem não apenas o consenso, mas também os objetivos institucionais e as particularidades de cada unidade. Essa abordagem colaborativa foi fundamental para assegurar que as estratégias adotadas fossem viáveis e adequadas ao contexto de crise imposto pela pandemia.

Com o avanço da pandemia, aliado à incerteza quanto à sua duração e impactos, a primeira medida tomada pelo Comitê foi a redução gradual do quadro de funcionários, em

resposta à expressiva redução na taxa de ocupação, decorrente do *lockdown* e da transição das atividades da Universidade Federal de Viçosa para o formato remoto. No Hotel CEE, as demissões foram conduzidas de maneira estratégica, buscando garantir a continuidade dos serviços, com uma redução inicial de três colaboradores, seguida por uma nova diminuição, que resultou na permanência de apenas seis dos nove funcionários remanescentes. Porém em abril de 2020, diante do agravamento do cenário, o hotel interrompeu completamente seus atendimentos ao público externo.

Durante o período de suspensão das hospedagens, apenas o gerente manteve suas atividades, com o objetivo de preparar a futura retomada das operações. No entanto, passou a utilizar a sua sala no hotel para apoiar a realização de atividades acadêmicas remotas, especialmente durante a tradicional Semana do Fazendeiro, que naquele ano ocorreu de forma virtual. Além disso, o hotel se reconfigurou temporariamente para atender à nova realidade, assumindo um papel de apoio institucional e social ao ceder sua estrutura para o isolamento de alunos dos alojamentos da Universidade Federal de Viçosa diagnosticados com COVID-19. A iniciativa, que foi articulada entre pró-reitorias, permitiu a utilização funcional do espaço mesmo fora de sua finalidade original.

Antes que as atividades fossem suspensas, se encerrou o contrato com a empresa responsável pelo fornecimento do café da manhã, cuja licitação havia vencido e não foi renovada, em virtude do momento que se mostrava incompatível com os protocolos de distanciamento exigidos pelo agravamento da crise sanitária. Essa alteração foi mantida mesmo após a retomada parcial das operações, em novembro de 2021, quando a organização voltou a funcionar com um número reduzido de funcionários e sem oferecer o serviço de café da manhã. Dessa forma, conseguiu apresentar, nos dois últimos meses do ano, um aumento expressivo na taxa de ocupação, demonstrando sinais iniciais de recuperação e reafirmação da importância do hotel no contexto institucional.

De forma geral, mesmo diante de um cenário imprevisível, as decisões adotadas durante a pandemia demonstraram um planejamento emergencial, ainda que não formalizado. A gestão, ao observar atentamente o ambiente externo, como as determinações da administração da cidade e o comportamento de empreendimentos semelhantes, realizou uma análise situacional que orientou suas escolhas estratégicas. Esse processo esteve fortemente alinhado à identidade organizacional do hotel, cujo propósito sempre esteve voltado ao apoio institucional da Universidade Federal de Viçosa. Assim, mesmo com as

limitações impostas, a preservação da equipe e a manutenção, ainda que parcial, das operações foram prioridades, refletindo a missão, visão e valores da instituição. O foco esteve, portanto, na continuidade dos serviços enquanto foi possível, dentro das condições sanitárias vigentes, reforçando o papel essencial do Hotel CEE no contexto universitário.

#### **4.1.2. Estratégias no Pós-Pandemia**

No período pós-pandemia, o Hotel CEE direcionou seus esforços para sua recuperação e crescimento, após os impactos severos enfrentados nos anos anteriores. Antes da pandemia, o hotel funcionava com 12 funcionários, mas esse quadro foi reduzido pela metade, mantendo apenas os seis colaboradores no período pós-crise. Sendo assim, visando a retomada da sua estabilidade operacional e fortalecimento sustentável do negócio, foram implementadas estratégias voltadas para melhoria da experiência do cliente e no reposicionamento dos serviços oferecidos.

Desse modo, uma das principais ações adotadas foi o investimento na infraestrutura física do hotel, através da aquisição de camas box, promovendo maior conforto e qualidade na hospedagem e trazendo modernização aos espaços. Essa renovação de parte da mobília não apenas elevou o padrão dos quartos, como também agregou valor ao serviço prestado, tornando o hotel mais competitivo diante dos demais concorrentes.

Além disso, foi realizado um reajuste nos valores das diárias, com o objetivo de alinhar a precificação ao novo padrão de qualidade oferecido, atender às demandas do mercado e contribuir para a recuperação financeira do hotel após o período de crise. A nova política de preços, combinada à melhoria da estrutura, possibilitou ao Hotel CEE alcançar melhores índices de ocupação e de diárias, como pode ser visto a seguir com base nos dados coletados entre os anos de 2019 e 2024.

**Gráfico 1 – Evolução da quantidade de apartamentos ocupados, 2019 a 2024.**



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado no gráfico, o ano de 2021, ainda fortemente impactado pelos efeitos da pandemia, registrou o pior desempenho do período, com apenas 455 apartamentos ocupados. No entanto, esse número pode ser considerado relativamente positivo, tendo em vista que o hotel permaneceu fechado durante grande parte do ano e só retomou suas atividades normais nos dois últimos meses.

A partir de 2022, observa-se um crescimento significativo na ocupação de apartamentos, com um salto para 4.015, e posteriormente, em 2023, alcançando 4.689 apartamentos ocupados, sendo considerado o melhor resultado do período analisado. Já em 2024, embora tenha havido uma leve queda para 4.325 ocupações, os dados ainda demonstram certa estabilidade, mesmo permanecendo significativamente abaixo dos níveis observados no período anterior à pandemia.

De maneira semelhante ao que foi visto na taxa de ocupação dos apartamentos, o Gráfico 2 apresenta a quantidade de diárias vendidas pelo hotel entre 2019 e 2024, revelando uma trajetória de recuperação gradual à medida que os efeitos da pandemia da COVID-19 foram sendo superados, possibilitando a retomada das atividades e o fortalecimento do empreendimento ao longo dos anos.

**Gráfico 2 – Evolução da quantidade de diárias, 2019 a 2024.**



Fonte: Dados da pesquisa

Em 2019, foram registradas 22.841 diárias, porém nos anos seguintes, 2020 e 2021, esse número caiu drasticamente, reflexo direto das restrições sanitárias e da baixa demanda no auge da pandemia. Logo, em 2022, ocorreu uma expressiva retomada, com 6.838 diárias, superando novamente, os resultados de 2020 e atingindo 7.421 diárias em 2023. No ano seguinte, o número de diárias se manteve em nível semelhante, com 7.439 registros, consolidando o equilíbrio e o bom desempenho do hotel no período pós-crise.

Dessa maneira, os dados apresentados nos Gráficos 1 e 2, evidenciam os resultados positivos das decisões tomadas coletivamente pelo comitê gestor. Essas ações, que englobam cortes, investimentos e ajustes, foram essenciais para o reposicionamento do Hotel CEE no período pós-pandemia, contribuindo diretamente para a retomada das atividades e, conseqüentemente, para a sustentabilidade do empreendimento.

No período pós-pandemia, além da implementação de ações concretas para a recuperação estrutural e financeira, o Hotel CEE passou a adotar um acompanhamento mais sistemático de seus resultados, possibilitando uma avaliação da eficácia das estratégias adotadas e a realização de ajustes nos procedimentos, conforme a evolução do cenário, garantindo maior controle sobre a sustentabilidade do empreendimento. A gestão

evidenciou maior maturidade ao incorporar a análise periódica de dados às decisões operacionais, promovendo um alinhamento mais consistente entre os objetivos institucionais e a eficiência administrativa.

## **4.2 Análise dos Indicadores econômicos financeiros**

### **4.2.1 - Capital Circulante Líquido**

Em relação aos indicadores de desempenho econômico do Hotel CEE, o Capital Circulante Líquido (CCL) é um indicador que reflete a capacidade do empreendimento de cumprir suas obrigações de curto prazo com os recursos disponíveis. Sendo calculado pela diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, um CCL positivo indica uma situação financeira mais estável, porém quanto maior esse valor, maior a folga financeira.

O Capital Circulante Líquido representa a capacidade da organização de cobrir suas obrigações de curto prazo com os recursos disponíveis, contribuindo para a estabilidade e a continuidade de suas operações. Assim sendo, um valor positivo indica que a organização possui capital de giro suficiente para arcar com seus compromissos de curto prazo, situação considerada saudável e desejável. Além disso, à medida que esse valor aumenta, cresce também a margem de segurança diante de imprevistos e na manutenção das atividades operacionais.

No contexto do setor hoteleiro, a análise do CCL é essencial, pois a capacidade de garantir operações financeiras estáveis é frequentemente impactada por fatores externos, como flutuações no turismo e na economia. Dessa forma, compreender esse indicador permite avaliar a capacidade de pagamento de curto prazo da organização e sua capacidade de lidar com períodos de instabilidade, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas mais assertivas, especialmente em momentos de incerteza.

Em 2019, antes do início da pandemia, o Hotel CEE registrava um Capital Circulante Líquido positivo de R\$42.541,26, valor que representa a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Esse resultado indicava uma condição financeira estável, com disponibilidade de recursos para cumprir os compromissos de curto prazo.

No entanto, em 2020, com o início da pandemia de COVID-19, o CCL apresentou um valor negativo de R\$84.271,28, evidenciando um desequilíbrio significativo na gestão financeira de curto prazo do hotel. Esse resultado reflete os impactos severos das medidas

restritivas adotadas no período, como o fechamento de vias, o cancelamento de eventos e, no caso específico do Hotel CEE, localizado dentro da Universidade, a adoção do modelo home office.

Já no ano de 2021, observa-se uma recuperação do CCL, que volta a apresentar um saldo positivo de R\$48.972,44. Esse avanço pode ser atribuído a uma leve retomada das atividades turísticas, impulsionada pela flexibilização das medidas de isolamento social e pelo início da vacinação. Além disso, foi observado que o Hotel retornou às suas atividades no fim do ano, com um número menor de funcionários e com a ausência do serviço de café da manhã, o que pode explicar a baixa no passivo e, conseqüentemente, um aumento da folga financeira.

O ano de 2022 consolida a retomada, com o CCL atingindo R\$168.538,81, maior valor no período analisado, indicando uma fase de crescimento para o hotel, impulsionada pelo ajuste anual no valor das diárias e também na demanda reprimida dos anos anteriores. O fortalecimento do capital de giro reflete uma gestão eficiente e um aproveitamento estratégico das oportunidades do mercado no cenário pós-pandemia.

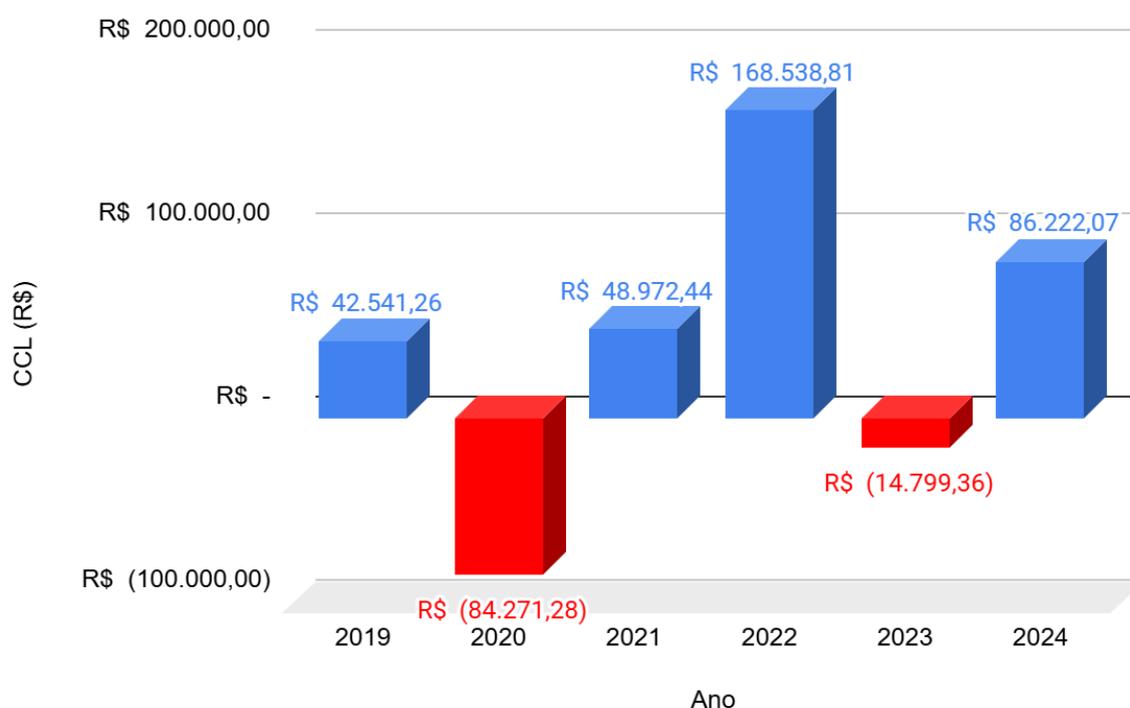
Essa evolução acompanha o panorama geral, conforme destacado pela Revista Hotéis (2023), ao relatar que após dois anos difíceis marcados pela pandemia de COVID-19, 2022 iniciou com dúvidas sobre a recuperação do turismo, principalmente devido a ameaça de novas variantes, mas, a partir do segundo semestre, o setor reagiu positivamente, atingindo níveis próximos aos de 2019 e com alguns empreendimentos superando os resultados do ano base. Assim, o Hotel CEE acompanhou a tendência do mercado e conseguiu se manter competitivo, mesmo diante do cenário de incerteza, em virtude das estratégias traçadas pela gestão.

Contudo, no caso específico do Hotel CEE, em 2023, o Capital Circulante Líquido (CCL) voltou a apresentar resultado negativo. Apesar do valor registrado ser inferior ao de 2020, essa oscilação foi influenciada, principalmente, pela transferência de projetos de R\$100.000,00 destinada ao apoio financeiro para atividades relacionadas a creditação da extensão e pelo elevado saldo da conta “Fornecedores”, que atingiu R\$101.305,04, sendo o maior valor identificado no período. Esse aumento ocorreu principalmente em função da Lavanderia, um dos principais fornecedores do Hotel CEE, que passou por um processo de modernização no final de 2022, demandando novos investimentos e, conseqüente, elevando

o custo do serviço, que passou de uma média de R\$6,46 por quilograma de roupa para R\$12,90 em 2023, gerando um acréscimo significativo nessa despesa.

Por fim, em 2024, o CCL retorna ao campo positivo, com um saldo de R\$86.222,07. Esse resultado foi possível porque não houve necessidade de transferir recursos para outros projetos, o que permitiu que o ativo fosse suficiente para cumprir as obrigações de curto prazo e ampliar a folga financeira da entidade. Além disso, os novos reajustes nas diárias possibilitaram compensar o aumento nos custos com fornecedores, evidenciando uma nova fase de equilíbrio financeiro. As quedas acentuadas e as posteriores recuperações ao longo de todo o período analisado ficam ainda mais evidentes no gráfico a seguir.

**Gráfico 1 – Evolução do Capital Circulante Líquido, 2019 a 2024.**



Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2 - Liquidez Corrente e Imediata

Para ampliar a análise da saúde financeira do Hotel CEE, o segundo indicador considerado é o de liquidez, que também mede a capacidade da organização de cumprir suas obrigações de curto prazo. Essa análise considera tanto o total de Ativos Circulantes quanto os recursos imediatamente disponíveis (caixa e equivalentes) em relação ao Passivo

Circulante, sendo essencial para avaliar a flexibilidade financeira do hotel e sua capacidade de enfrentar desafios sem comprometer suas operações.

A Liquidez Corrente verifica se os ativos circulantes são suficientes para cobrir as dívidas de curto prazo, com um índice superior a 1,0 indicando uma situação saudável. Já a Liquidez Imediata adota um critério mais restrito, ao levar em conta apenas os recursos disponíveis de forma instantânea, como o caixa e seus equivalentes, e reflete a capacidade de quitar as dívidas, como o próprio nome já diz, imediatamente.

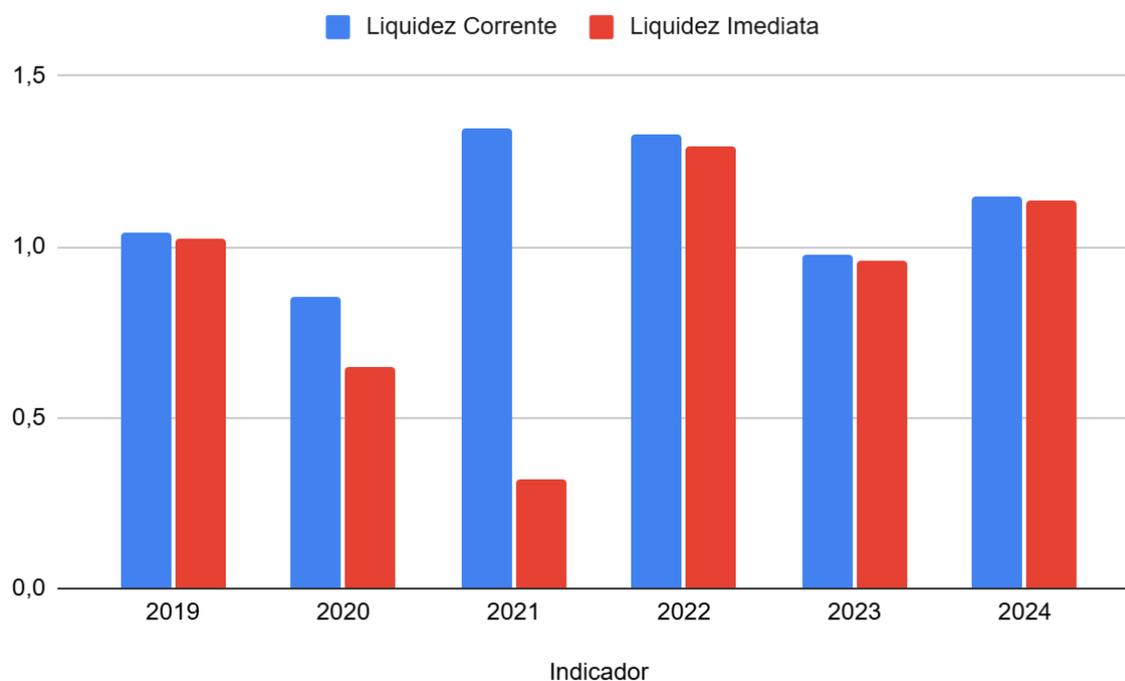
A análise da liquidez, assim como do CCL, evidencia variações significativas ao longo dos anos, refletindo os impactos da pandemia e as subsequentes adaptações financeiras. Em 2019, os índices de liquidez corrente (1,0404) e liquidez imediata (1,0263) estavam dentro de uma faixa saudável, indicando uma capacidade satisfatória de cobrir obrigações de curto prazo com os recursos disponíveis. Porém, com a chegada da pandemia em 2020, houve uma queda significativa em ambos os indicadores: a liquidez corrente caiu para 0,8556 e a liquidez imediata para 0,6506, o que reflete a dificuldade do hotel em manter sua estabilidade financeira frente à drástica redução na demanda por hospedagem.

Em seguida, no ano de 2021, houve uma recuperação parcial na liquidez corrente, que subiu para 1,3498, mas a liquidez imediata atingiu seu ponto mais crítico (0,3175), esse resultado evidenciou um descompasso entre os ativos circulantes e os recursos disponíveis para pagamento imediato. Tal cenário ocorreu devido à interrupção das atividades durante a maior parte do ano, com retomada apenas nos dois últimos meses. Sendo assim, o valor registrado em disponibilidades só foi alcançado pela demanda gerada pelos alunos que prestaram a prova do Coluni, realizada em novembro. No entanto, 2022 marcou uma recuperação mais consistente, com os dois índices alcançando níveis confortáveis (liquidez corrente de 1,3318 e liquidez imediata de 1,2915), refletindo a reabertura integral do setor e o aumento das reservas, o que permitiu uma melhora significativa na gestão financeira do hotel.

Apesar da recuperação, em 2023, ambos os indicadores apresentaram uma leve diminuição, levando a liquidez corrente para 0,9778 e a liquidez imediata para 0,9583, o que demonstra que a organização não possuía recursos suficientes para quitar suas dívidas de curto prazo, impactando sua solvência. Finalmente, em 2024, os índices voltaram a crescer e alcançaram seus maiores valores no período, com a liquidez corrente atingindo 1,1474 e a

imediate, 1,1331, indicando uma recuperação da capacidade de pagamento e maior estabilidade financeira, conforme ilustrado no gráfico abaixo.

**Gráfico 2 – Evolução dos Indicadores de Liquidez, 2019 a 2024**



Fonte: Dados da pesquisa

### 4.2.3 - Endividamento

O índice de endividamento é extremamente relevante para a análise da estrutura financeira da organização, pois revela o quanto dos recursos utilizados provém de obrigações com terceiros. Nesse sentido, pode ser utilizado para avaliar o risco de longo prazo, já que níveis elevados podem comprometer a estabilidade e limitar a capacidade de investimento e sustentabilidade do negócio. Conforme apontam Junior e Begalli (2009), quanto maior essa relação, maior o nível de endividamento e, conseqüentemente, o risco financeiro assumido pela organização.

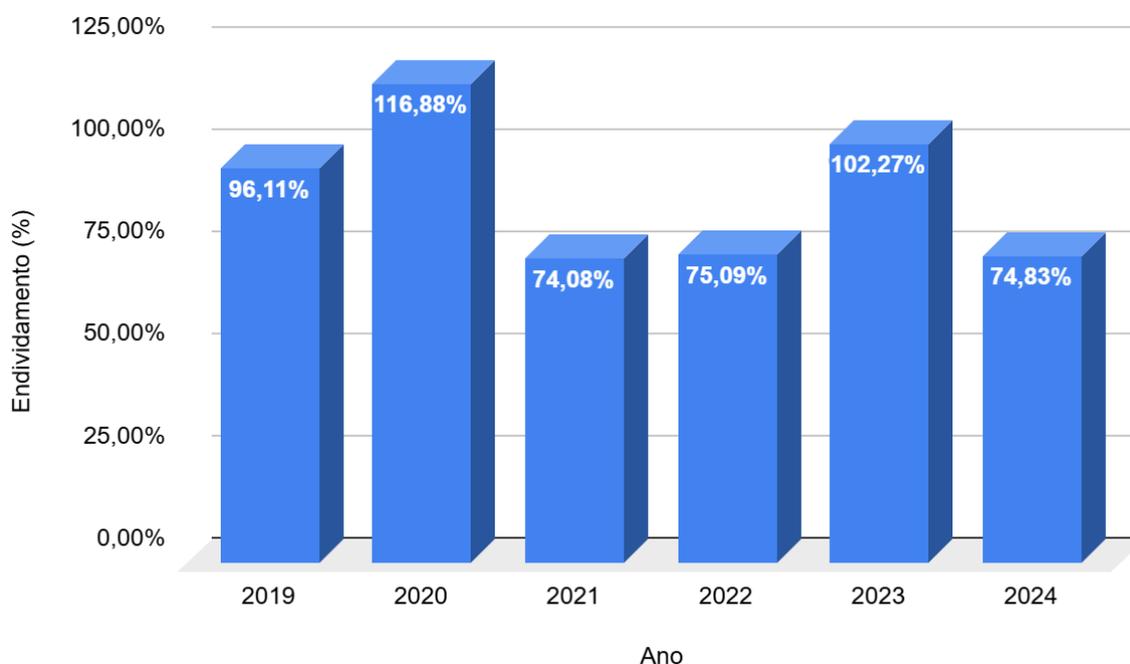
No período de 2019, o índice já se mostrava elevado, alcançando 96,11%, o que indicava uma forte dependência de capital de terceiros e sinalizava a necessidade de atenção. No entanto, o cenário piorou em 2020, quando o endividamento ultrapassou o patamar crítico de 100%, atingindo 116,88%. Esse resultado evidenciou que os passivos superaram o total de ativos da entidade, configurando um desequilíbrio patrimonial. Essa

porcentagem se deu por causa da brusca redução da receita decorrente da queda na ocupação durante a pandemia, enquanto os custos fixos se mantiveram, até a pausa nas atividades.

Nos anos seguintes, a situação mostrou sinais de recuperação, com o índice permanecendo em torno de 70%, o que refletiu um maior controle sobre os passivos ou um possível crescimento dos ativos, impulsionado pela retomada gradual das atividades do setor. Porém em 2023, houve novo aumento, com o índice retornando a 102,27%, reacendendo o alerta quanto à necessidade de ajustes na gestão financeira. Esse aumento, conforme já mencionado, ocorreu devido à expressiva transferência de recursos para outro projeto vinculado a um edital.

No ano seguinte, observa-se nova melhora, com o índice caindo para 87,15%. Embora ainda elevado, esse valor representa uma condição mais equilibrada do que a registrada anteriormente, evidenciado no fortalecimento do ativo total. Todas as flutuações podem ser visualizadas de forma mais clara no Gráfico 3.

**Gráfico 3 – Evolução do indicador de Endividamento, 2019 a 2024**



Fonte: Dados da pesquisa

Para uma compreensão mais aprofundada da estrutura da dívida, seria interessante calcular a composição do endividamento, para revelar a proporção das dívidas totais que

devem ser quitadas no curto prazo em relação às de longo prazo. Contudo, no caso específico do Hotel CEE, a ausência de passivos não circulantes nos relatórios inviabiliza esse detalhamento.

Ainda assim, vale ressaltar que a principal obrigação financeira da instituição refere-se à folha de pagamento de seus colaboradores, ponto que será aprofundado na próxima seção, ao se analisar a relação entre as despesas com pessoal e a receita da organização.

#### **4.2.4 - Relação das Despesas com Pessoal e Receita**

A análise da proporção entre as despesas com pessoal e a receita visa compreender quanto da receita do hotel é direcionada para custear sua principal estrutura operacional: a mão de obra, que também representa o maior custo mensal da organização, levando em conta que, o setor hoteleiro, exige capital humano para o atendimento, limpeza e manutenção. Por isso, manter esse indicador equilibrado é fundamental para garantir a qualidade dos serviços sem comprometer a viabilidade financeira.

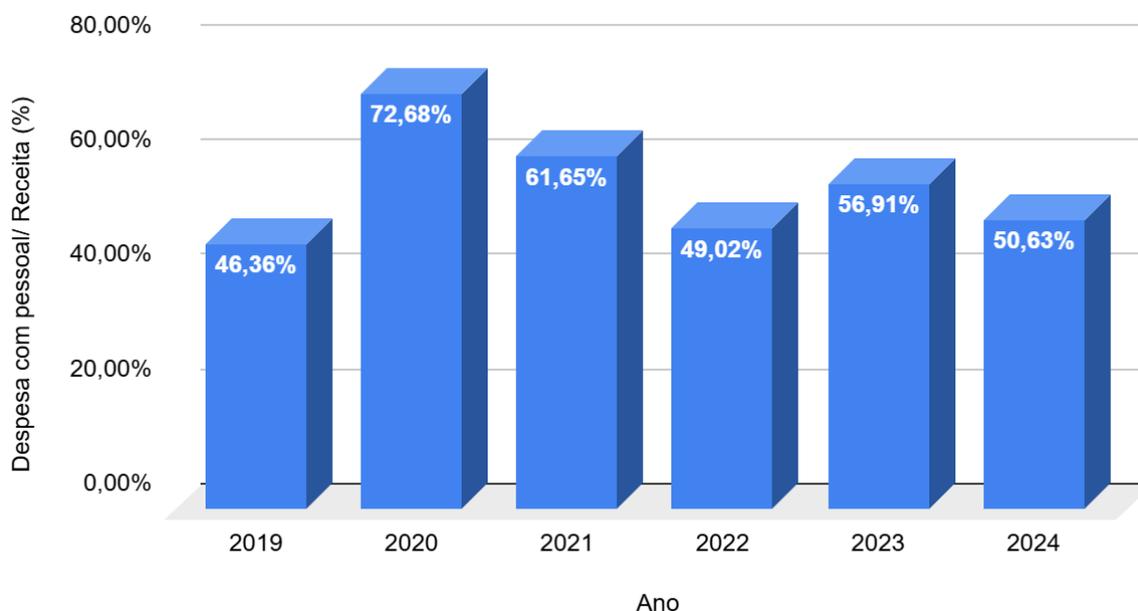
No primeiro ano a ser analisado, 2019, a proporção entre as despesas com pessoal e a receita foi de 46,36%, demonstrando equilíbrio financeiro, uma vez que menos da metade da receita estava sendo direcionada à folha de pagamento, permitindo margem para outras despesas operacionais. Entretanto, em 2020, houve um salto expressivo para 72,68%, sinalizando uma grave dificuldade de manter a estrutura de pessoal proporcional à nova realidade econômica. Esse aumento pode ser explicado pelos custos de desligamento de funcionários durante o período mais crítico da crise.

Nos anos consecutivos, passou-se a observar uma redução no índice, iniciando com 61,65%, em 2021, o que indica uma leve recuperação da receita e uma readequação do quadro de funcionários, levando em conta essa recomposição foi apenas parcial, já que o número de contratações permaneceu abaixo do registrado no período pré-pandemia. E atingiu o índice mais baixo em 2022, chegando a 49,02 %, demonstrando uma possível estabilização.

Porém, em 2023, o índice deu uma pequena elevação, o que indicou um novo aumento nos custos com pessoal, motivado por reajustes salariais em todo setor e contratação de estagiário. No último ano analisado, a proporção entre despesas com pessoal e receita se reduz novamente, atingindo 50,63%. Embora ainda um pouco acima do nível

observado em 2019, esse valor indica que o hotel conseguiu alinhar melhor os custos com o volume de receita gerado. Esses resultados podem ser observados no gráfico 4.

**Gráfico 4 – Evolução da proporção entre Despesas com Pessoal e Receita, 2019 a 2024**



Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.5 - Margem Operacional

A margem operacional é um indicador que avalia a eficiência de uma empresa em gerar resultado com suas atividades principais, desconsiderando os efeitos de juros, impostos, por exemplo. Sendo calculada pela razão entre o resultado operacional e a receita bruta de vendas, e seu valor reflete a porcentagem da receita que permanece após o pagamento dos custos e despesas operacionais. Quanto maior essa porcentagem, mais eficiente a organização é na gestão de seus custos e mais robusta sua capacidade de gerar lucro com suas operações centrais.

O Hotel obteve uma margem operacional de 24,71%, em 2019, um resultado positivo. Isso significa que, para cada R\$1,00 de receita, o hotel gerava R\$0,24 de resultado operacional, indicando bom controle dos custos operacionais e posicionamento financeiro no início do período analisado. Porém, seguindo a mesma linha dos demais indicadores, como os de endividamento e liquidez, em 2020, a situação mudou drasticamente com a queda da margem operacional para -14,86%, resultando em um prejuízo operacional, ou seja, para cada R\$1,00 de receita, o hotel estava perdendo R\$0,14. Esse resultado negativo

está atrelado com a redução drástica de ocupação e, consoante a isso, das receitas, devido à pandemia. Os custos operacionais, como salários e manutenção, permaneceram altos durante esse período, mas a receita despencou, o que gerou um impacto financeiro significativo e resultou em um desequilíbrio entre os custos e a receita.

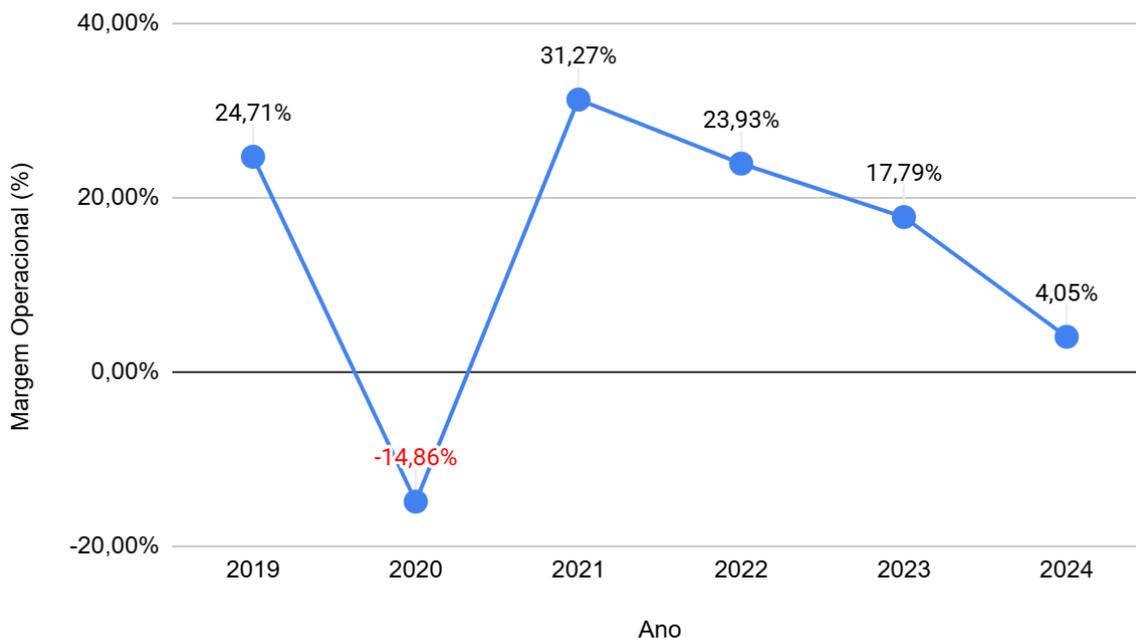
O ano de 2021, seguiu sendo um ano de recuperação para o hotel, que teve como margem 31,27%, superando até mesmo o ano de 2019. Esse crescimento foi impulsionado pela retomada das atividades hoteleiras, aliado ao aumento nas diárias, e conseqüentemente, a maximização da rentabilidade das operações.

Em 2022, a margem operacional diminuiu para 23,93%, mas ainda manteve um valor considerado bom, mesmo que inferior ao do ano anterior. Esse declínio pode ser explicado por um aumento nos custos operacionais, que impactou diretamente no resultado da organização. Com isso, o valor demonstra que o hotel ainda mantinha uma boa capacidade de gerar resultado com suas operações, embora com um controle de custos mais desafiador.

Essa queda do resultado se agravou ainda mais, tendo em 2023, uma margem operacional de 17,79%, e no ano seguinte atingindo apenas 4,05%. Isso evidencia uma perda progressiva de rentabilidade, possivelmente associada, além do aumento dos custos fixos, à disponibilização de apartamentos como forma de apoio institucional ou a promoções vinculadas a eventos da Universidade. Apesar dos resultados ainda positivos, a capacidade do hotel de gerar retorno sobre suas atividades principais foi significativamente comprometida.

Em síntese, a análise da margem operacional ao longo do período mostra uma recuperação inicial impressionante após a crise de 2020, mas também revela desafios contínuos em manter a rentabilidade. Essas movimentações podem ser observadas com mais clareza no gráfico abaixo:

#### **Gráfico 5 – Evolução da Margem Operacional, 2019 a 2024**



Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, a análise das estratégias adotadas pela gestão do Hotel CEE, juntamente com os indicadores financeiros interpretados, possibilitou a construção de um panorama sobre os impactos da pandemia na instituição. A partir dessa abordagem integrada, foi possível identificar os principais desafios enfrentados durante o período, as medidas administrativas adotadas em resposta à crise e as variações ocorridas nos resultados financeiros entre os períodos pré, durante e pós-pandemia. Esses dados servem como base para compreender como a gestão atuou diante das adversidades e contribuem para embasar a discussão final.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a gestão estratégica do Hotel CEE durante e após a pandemia de COVID-19, considerando tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos. A partir dos dados analisados, foi possível identificar que a crise sanitária trouxe grandes desafios à organização, exigindo que a mesma se adaptasse ao cenário enfrentado, promovendo uma reestruturação emergencial de suas operações e a adoção de estratégias para garantir sua sobrevivência.

Antes da pandemia, o Hotel CEE operava de maneira regular, com uma demanda previsível alinhada ao calendário institucional da UFV, apresentando uma alta taxa de

ocupação, porém devido à sua infraestrutura mantinha uma equipe numerosa. Já em meio a pandemia, cenário de extrema instabilidade, o hotel sofreu com a drástica redução na taxa de ocupação, impactando diretamente em seus resultados. Como resposta, foi adotado um planejamento emergencial, com ações como a redução do quadro de funcionários, interrupção de contratos e serviços e a estrutura do hotel passou a ser utilizada de forma alternativa. Além disso, houve um rigoroso controle financeiro para assegurar a sustentabilidade da instituição durante o período crítico, demonstrando a capacidade da gestão em agir com agilidade, flexibilidade e foco na preservação mínima das operações.

No período pós-pandemia, foi observado uma recuperação gradual, mantendo uma equipe reduzida em função da nova realidade operacional. Houve a retirada do serviço de café da manhã, como medida de adaptação, e foi vista uma melhoria da taxa de ocupação. Além disso, foram realizados reajustes nas diárias e investidas na modernização da infraestrutura, visando a adequação às demandas atuais e a retomada da competitividade.

Sob a ótica financeira, a análise dos indicadores de desempenho evidencia as oscilações provocadas pela pandemia e seus desdobramentos. O Capital Circulante Líquido (CCL), que chegou a ser negativo em 2020, apresentou recuperação significativa nos anos seguintes, sinalizando melhora na capacidade de cumprir obrigações de curto prazo. Os índices de liquidez corrente e imediata também refletem esse movimento, embora tenham demonstrado fragilidade em determinados momentos, sobretudo em 2023, o Hotel efetuou uma transferência financeira significativa e enfrentou reajustes nos serviços de um de seus principais fornecedores, a lavanderia, o que impactou diretamente suas finanças

O índice de endividamento, por sua vez, oscilou fortemente, ultrapassando 100% nos anos de maior impacto da pandemia, o que revela um ponto de atenção quanto à dependência de capital de terceiros e à necessidade de um controle mais rigoroso sobre as obrigações financeiras. Já a relação entre despesas com pessoal e receita mostrou que, embora a folha de pagamento represente o maior custo do hotel, o controle desse indicador foi fundamental para a manutenção da viabilidade financeira da instituição, sobretudo nos anos de retomada.

A margem operacional variou ao longo dos anos, refletindo os impactos da pandemia, a posterior recuperação e, por fim, uma perda gradual de rentabilidade. Apesar da retomada inicial, o hotel enfrentou desafios para manter a eficiência nas operações, evidenciando um enfraquecimento na capacidade de gerar resultado com suas atividades

principais. Esse fator está relacionado ao elevado número de apartamentos cedidos sem retorno financeiro direto, que embora atenda a demandas institucionais, precisa de limites estabelecidos para esses usos, a fim de preservar a receita proveniente da venda de diárias e manter o equilíbrio financeiro, assegurando a sustentabilidade da instituição a longo prazo.

Nesse contexto, a ausência de um planejamento estratégico estruturado se revela como uma fragilidade significativa na gestão do Hotel CEE, visto que a adoção de um “planejamento informal” limitou a capacidade da instituição de antecipar cenários, definir metas claras e estabelecer ações coordenadas para mitigar os impactos da crise. Nesse sentido, para o planejamento ser eficaz deve seguir um passo a passo bem definido, com metas objetivas e mensuráveis, utilizando até mesmo dos indicadores financeiros apresentados como parâmetro para a avaliação da situação do hotel, permitindo o acompanhamento dos resultados e ajustes necessários ao longo do tempo.

Portanto, embora o Hotel CEE tenha conseguido se adaptar durante o período de crise e, posteriormente, demonstrar certa melhora em seus resultados, a consolidação de um desempenho consistente exige a implementação de um planejamento estratégico estruturado e comprometido. Tal medida é essencial para evitar as oscilações observadas ao longo do período analisado e garantir maior estabilidade e eficiência na gestão da instituição.

## 6. REFERÊNCIAS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA.** Hotel CEE – Conheça o Hotel. *Universidade Federal de Viçosa*. Disponível em: <http://www.hotelcee.ufv.br/conheca-hotel>. Acesso em: 10 out. 2024.

**GARBUIO, M. E. M. da S. et al.** GESTÃO DE CRISE NO TURISMO: REFLEXOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DO MUNICÍPIO DE TORRES, RIO GRANDE DO SUL – BRASIL. *Turismo: Visão e Ação*, v. 24, n. 3, p. 527-547, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tva/a/wJCd5TVqPFXR9HdgsdhgyDy/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 out. 2024.

**GIL, Antonio Carlos.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1rFqI53PRFaHBNwqOVTDqiJYRSvnoUS1S/view>. Acesso em: 11 nov. 2024.

**MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.** *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1x59IvzfqigvJqfzj1eUed5tl8nIE6-Hx/view>. Acesso em: 1 dez. 2024.

**ASSAF NETO, Alexandre et al.** *Curso de Administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE).** Portal COVID-19. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br>. Acesso em: 14 dez. 2024.

**DINIZ, Natália.** *Análise das demonstrações financeiras*. Rio de Janeiro: SESES, 2015. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4277771/mod\\_resource/content/1/Livro\\_An%C3%A1lise%20dos%20Relat%C3%B3rios%20Financeiros.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4277771/mod_resource/content/1/Livro_An%C3%A1lise%20dos%20Relat%C3%B3rios%20Financeiros.pdf). Acesso em: 3 fev. 2025.

**ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti.** *Finanças Corporativas e Valor*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

**MARION, José Carlos.** *Contabilidade básica*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: [file:///C:/Users/izafo/Downloads/Contabilidade%20basica%20Jose\\_Carlos%20Marion.pdf](file:///C:/Users/izafo/Downloads/Contabilidade%20basica%20Jose_Carlos%20Marion.pdf). Acesso em: 5 fev. 2025.

**G1.** Ministério da Economia publica lista de setores mais afetados pela pandemia, 2020. *G1*, 15 set. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/09/15/ministerio-da-economia-publica-lista-de-setores-mais-afetados-pela-pandemia.ghtml>. Acesso em: 8 fev. 2025.

**BRASIL. Ministério do Turismo.** Faturamento do turismo chega a R\$ 20,5 bilhões e registra melhor marca da história para janeiro, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/faturamento-do-turismo-chega-a-r-20-5-bilhoes-e-registra-melhor-marca-da-historia-para-janeiro>. Acesso em: 8 fev. 2025.

**ASSAF NETO, Alexandre.** *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico e financeiro*. São Paulo: Atlas, 2012.

**CHIAVENATO, Idalberto.** *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

**SEBRAE.** Planejamento estratégico: dos primeiros passos até a execução. *SEBRAE*. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20-%20dos%20primeiros%20passos%20at%C3%A9%20a%20execu%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2025.

**FERRARI, Andrés Ernesto; CUNHA, André Moreira.** A pandemia de Covid-19 e o isolamento social: saúde versus economia, 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-a-pandemia-de-covid-19-e-o-isolamento-social-saude-versus-economia/>. Acesso em: 6 abr. 2025.

**MECCA, Marlei Salete; GEDOZ, Maria Gorete do Amaral.** COVID-19: REFLEXOS NO TURISMO. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, v. 12, n. 3 (especial Covid19), p. 1-5, jul./set. 2020.

**TRINDADE, Hiago.** Trabalhadores no contexto de pandemia: o que dizem as notícias? *Revista Direitos, Trabalho e Política Social*, Cuiabá, v. 7, n. 12, p. 137-157, jan./jun. 2021.

**ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J.** *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

**GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J.** *Princípios de administração financeira*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

**SILVA, Fábio da et al.** OS IMPACTOS DA PANDEMIA DO COVID-19 NO SETOR DE SERVIÇOS BRASILEIRO. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 15, p. e215221522, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/21522/19170/259669>. Acesso em: 20 abr. 2025.

**CARDOSO, Rafaela Correia; TRISTÃO, Pâmela Amado.** 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. 1–14, 2021. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1638>. Acesso em: 20 abr. 2025.

**PEREIRA, Daniela Peres Fontes Ramos.** Importância do capital humano na estratégia de inovação dos hotéis. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/32166>. Acesso em: 30 abr. 2025.

**TAVARES, Mauro.** *Gestão estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

**OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.** *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

**OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.** *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

**OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças.** *Planejamento estratégico*. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.** *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

**SANTOS, Antonio Raimundo dos.** *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

**GROSELLI, A.** Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H. 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-ee-como-utilizar.html>. Acesso em: 13 maio 2025.

**REVISTA HOTEIS.** Hotelaria consolida recuperação em 2022, mas tem novos desafios. *Revista Hotéis*, 2023. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/hotelaria-consolida-recuperacao-em-2022-mas-tem-novos-desafios/>. Acesso em: 14 maio 2025.

**BRASIL.** Ministério do Turismo. *Em 2022, hotéis e resorts registraram uma ocupação de 60%.* 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/em-2022-hoteis-e-resorts-registraram-uma-ocupacao-de-60>. Acesso em: 14 maio 2025.

**HOTELINVEST; FOHB.** *Panorama da Hotelaria Brasileira – 16ª edição.* São Paulo: HotelInvest; FOHB, 2022. Disponível em: [https://fohb.com.br/wp-content/uploads/2022/06/Panorama-da-Hotelaria-Brasileira.2022.HotelInvest.FOHB\\_.pdf](https://fohb.com.br/wp-content/uploads/2022/06/Panorama-da-Hotelaria-Brasileira.2022.HotelInvest.FOHB_.pdf). Acesso em: 16 maio 2025.