

**CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E AÇÕES PARA COMBATER A A CRISE  
FINANCEIRA SOB A ÓTICA DE GESTORES EMPRESARIAIS****Ieda Margarete Oro***Universidade Do Oeste De Santa Catarina***Ezequiel Douglas Wilbert***Unoesc***Lidiane Cássia Comin***Universidade Do Oeste De Santa Catarina Unoesc***Augusto Fischer***Universidade Do Oeste De Santa Catarina - Unoesc***Resumo**

O estudo contribui para a literatura que acena sobre fatores internos e fatores externos que indicam causas, consequências, e ações para combater a crise financeira. O estudo objetiva investigar as causas, consequências e ações que impactaram no desempenho das empresas no período de crise (2011 a 2018) no Brasil. Para tanto, participaram do estudo 55 empresas de capital fechado localizadas no sul do Brasil. Os resultados revelaram que as causas consistem na ausência de controles e indicadores de desempenho, alavancagem e custo financeiro, gestão inadequada, prejuízos decorrentes de investimentos sem planejamento e imobilização do capital de giro. Entre as consequências, percebe-se a perda de competitividade que gerou tensões internas, o aumento da taxa de juros para financiar operações financeiras e capital de giro, causando prejuízos ao negócio, e paralisação das atividades devido as dificuldades econômicas. Entre as ações utilizadas para combater a crise, constam fatores que resultaram de decisões tomadas de forma emergente, como uso de cheque especial, acesso ao mercado secundário de crédito e não pagamento de fornecedores. O estudo revela aspectos vinculados a gestão, pouco explorados pela literatura, indicando como os gestores reagem em um cenário de crise financeira.

Palavras-chave: Causas; Consequências; Ações; Crise financeira.

**CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E AÇÕES PARA COMBATER A****A CRISE: UM ESTUDO COM EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES****RESUMO**

O estudo contribui para a literatura que acena sobre fatores internos e fatores externos que indicam causas, consequências, e ações para combater a crise financeira. O estudo objetiva investigar as causas, consequências e ações que impactaram no desempenho das empresas no período de crise (2011 a 2018) no Brasil. Para tanto, participaram do estudo 55 empresas de capital fechado localizadas no sul do Brasil. Os resultados revelaram que as causas consistem na ausência de controles e indicadores de desempenho, alavancagem e custo financeiro, gestão inadequada, prejuízos decorrentes de investimentos sem planejamento e imobilização do capital de giro. Entre as consequências, percebe-se a perda de competitividade que gerou tensões internas, o aumento da taxa de juros para financiar operações financeiras e capital de giro, causando prejuízos ao negócio, e paralisação das atividades devido as dificuldades econômicas. Entre as ações utilizadas para combater a crise, constam fatores que resultaram de decisões tomadas de forma emergente, como uso de cheque especial, acesso ao mercado secundário de crédito e não pagamento de fornecedores. O estudo revela aspectos vinculados a gestão, pouco explorados pela literatura, indicando como os gestores reagem em um cenário de crise financeira.

Palavras-Chave: Causas. Consequências. Ações. Crise. Familiares e não familiares.

**1 INTRODUÇÃO**

Durante uma crise financeira há queda da atividade econômica e o consumo diminui afetando o desempenho das empresas (Zhou, He, & Wang, 2017). A economia mundial desacelerou e afetou o crescimento em 2019, que girou em torno de 3%, e, representa o mais lento desde a crise financeira global (Fundo Monetário Internacional [FMI], 2019). O crescimento moderado é uma implicação do aumento das barreiras comerciais; incerteza do comércio e da geopolítica; fatores idiossincráticos que causam tensão macroeconômica em várias economias de mercado emergentes; e fatores estruturais, como o baixo crescimento da produtividade e o envelhecimento demográfico nas economias avançadas (FMI, 2019).

No Brasil, a crise financeira é recorrente. Na década de 1980, a inflação disparou e se arrastou durante toda a década. Depois, o plano Collor, marcou um profundo momento de recessão econômica e agravou a crise. Este cenário modificou-se, quando, em 1994, o plano Real estabilizou a economia. Desde então, os ciclos econômicos são marcados por períodos de crescimento ou de queda da atividade econômica (Paulo & Mota, 2019; Grauden, 2015; Prates, Cunha, & Lélis, 2011). Notadamente, a partir de 2011, a economia no Brasil não proporciona avanços significativos, representando ameaça à sobrevivência de muitas empresas (Confederação Nacional da Indústria [CNI], 2019). Ademais, o nível de confiança dos CEOs no Brasil sobre perspectivas de crescimento para 2020, é o mais baixo desde 2009 (PriceWaterhouse, 2019).

Quando os negócios não prosperam, reexaminar os investimentos e despesas torna-se fundamental para não afetar o caixa da empresa. Em uma situação de crise, em que a receita de vendas diminui, revisar os gastos e reduzir custos podem contribuir para decisões econômicas e financeiras mais próximas da realidade da empresa. Às vezes, o foco dos problemas resulta de fatores internos como elevado custos financeiros e investimentos não planejados (Martínez, Stohr & Quiroga, 2007) e de fatores externos como mudanças políticas, econômicas, sociais e da retração do nível de consumo (Goes, Martins & Machado Filho, 2017).

Uma das consequências do agravamento da crise financeira consiste em desempenho inferior ou prejuízos, assim como, a recuperação judicial ou a falência da empresa. De acordo com o *Indicador Serasa Experian de Falências e Recuperações*, em agosto (2019) foram realizados 142 pedidos de recuperação judicial e, aumento de 7,6% no comparativo com o mesmo mês em 2018 (132 pedidos). Destes, as micro e pequenas empresas, em agosto de 2019, lideraram com 66,1% dos pedidos de recuperação judicial (Serasa Experian, 2019).

As ações empregadas pelos gestores para combater a crise, tem como propósito retomar as atividades ou simplesmente sobreviver, contudo, quando ocorre decisões tardias nas providências para superar a crise, pode inviabilizar ou reduzir a probabilidade de preservação e continuidade da atividade econômica. Ressalta-se que algumas alternativas, utilizadas de forma emergencial, como uso de crédito rotativo de cheque especial, empréstimos de curto prazo ou acesso ao mercado secundário de crédito pode aumentar o risco financeiro e agravar a situação de crise.

As empresas familiares têm um importante papel no crescimento econômico mundial (Hiebl & Feldbauer-Durstmüller, 2013). No Brasil, muitas empresas com influência no processo de gestão são controladas por famílias (Nelson & Pimentel, 2015). As pesquisas no campo de empresas familiares ampliaram nos últimos anos (Bocatto, Gispert, & Rialp, 2010; Litz; Pearson; Litchfield, 2012). A característica de longo prazo, o compromisso com as comunidades, a responsabilidade e as crenças dos proprietários, são fatores significativos, em especial, em situações de crises financeiras (European Family Businesses, 2018).

A partir do contexto, a questão problema deste estudo consiste em: quais as causas, consequências e ações que impactaram no desempenho de empresas familiares e não familiares no período de crise? Face ao problema de pesquisa, o objetivo do estudo consiste em investigar as causas, consequências e ações que impactaram no desempenho das empresas familiares e não familiares no período de crise no Brasil.

Este estudo contribui para a literatura que trata de fatores internos e externos relacionados a crise financeira de empresas. Outrossim, o estudo também contribui para revelar aspectos da gestão das empresas familiares e não familiares sobre medidas para combater a crise financeira. Ademais, se diferencia por levantar fatores reais indutivos apresentados por gestores de 55 empresas de capital fechado localizadas no Sul no Brasil. O ineditismo do estudo na parceria com os consultores para desenvolver um trabalho conjunto, alinhando teoria e prática. Entende-se que essa relação, fortalece a academia e a literatura no campo da gestão, para revelar características e ações gerenciais de um segmento que representa a maioria das empresas no Brasil, contudo, com pouca disponibilidade de informações.

A motivação para a realização da pesquisa, inicialmente, por parte dos consultores, consistiu em entender como, quais medidas e mecanismos gerenciais, os empresários utilizaram no dia a dia para superar uma crise financeira, monitorando as empresas no período de 2011 a 2018. Posteriormente, os resultados foram discutidos e analisados conjuntamente com pesquisadores universitários.

## **2 A CRISE E OS EFEITOS NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS**

A crise financeira e econômica mundial, iniciada em 2008, aponta que as iniciativas por parte dos governos, especialmente, dos países da Zona do Euro e os Estados Unidos, para diminuir o enfraquecimento da economia não alcançaram os seus objetivos (Matias-Pereira, 2012). Chamada como crise *Subprime*, derivou de uma estratégia do mercado financeiro, que explorou clientes de alto risco, para concessão de empréstimos e financiamentos imobiliários (Borça Jr, Rodrigues & Torres Filho, 2008; Lopes, Costa, Melo Carvalho, & Castro Júnior, 2016). Para captar dinheiro e aumentar a oferta de crédito, os bancos americanos criaram instrumentos de créditos lastreados em hipotecas e venderam para investidores que os espalharam por todo o sistema bancário mundial (Rosa & Costa, 2014).



Posteriormente, em 2012, na Zona do Euro, o endividamento “dos países pertencentes a este grupo e a impossibilidade em refinanciar o montante de suas dívidas públicas sem a ajuda de terceiros” (Lopes et al., 2016, p. 107) estão entre as causas da crise. Outras causas, foram apontadas por Lane (2012) como falha da regulamentação fiscal, a desvalorização do euro, o aumento do passivo após a crise *subprime* e a falta de investidores de países estrangeiros. Matias-Pereira (2012) alertou que, de acordo com o relatório do Banco Mundial (BIRD, 2012), a economia global entraria em uma fase difícil com riscos e fragilidades.

Para Moreira e Soares (2010), os efeitos da crise sobre a economia brasileira foram mais intensos no fim de 2008, com os seguintes impactos: (i) contração do crédito doméstico e mundial; (ii) destruição de riqueza decorrente da redução do preço dos ativos; (iii) deterioração de expectativas; (iv) vertiginosa queda dos preços das commodities; e (v) redução do comércio mundial. Para evitar a desaceleração da economia e o impacto sobre o produto e o emprego (Moreira & Soares, 2010), o governo brasileiro passou a implementar medidas gerais e setoriais para mitigar a repercussão negativa da crise internacional. Graupen (2015) constatou que as medidas adotadas pelo governo brasileiro [no período de crise] o setor menos afetado foi o de construção civil, pois não apresentou nenhuma variável relacionada à crise com nível estatístico significativo, e, por conseguinte, ineficiência de políticas econômicas. Entretanto, os setores automotivos e de móveis e eletrodomésticos evidenciaram maior sensibilidade às políticas de combate à crise, com alteração expressiva de seus níveis de produto (vendas) e manutenção de emprego.

Lopes et al. (2016) constataram diferenças no impacto no desempenho das empresas nas crises de 2008 e 2012. Em 2008, as empresas, que estavam alavancadas tiveram melhor avaliação do mercado, enquanto em 2012, o mercado valorizou as empresas com maior liquidez. Ferrão (2012, p. 14) revela que o endividamento foi uma das consequências da crise no contexto português que, “quando o nível de endividamento aumenta, aumenta o risco da empresa e o custo do passivo” e “esta situação acaba por castigar as PMEs que deveriam ser os motores do desenvolvimento econômico”.

O efeito da crise impactou na produtividade da indústria mundial e brasileira. De acordo com *Report* do FMI (2019), o crescimento econômico mundial apresentou crescimento moderado em 2017 e 2018, entre os fatores que estão impulsionando, estão as tarifas mais elevadas e incerteza prolongada em torno da política comercial que prejudicaram o investimento e a demanda por bens de capital, que são fortemente comercializados. Para a Confederação Nacional da Indústria [CNI], (2019) o indicador de desempenho produtivo revela perda de competitividade da indústria brasileira. A participação do Brasil no valor adicionado da indústria de transformação mundial caiu pelo quinto ano consecutivo, de 1,90%, em 2017, para 1,83% em 2018 (CNI, 2019).

A recuperação e retomada da economia é um processo lento e os indicadores de atividade ainda estão aquém do período pré-crise. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], (2019), dados de 2012 a 2019, revelam que a produção industrial acumulou queda aproximada de -16,7%, o varejo de -5,7% e os serviços de -11,7%. Entre os setores que mais apresentaram queda de produtividade está o setor de construção com -26,7%. Contudo, a perspectiva para a CNI (2019) é de que o setor da construção civil será a principal mola propulsora para promover o crescimento de 2020.

A perda de competitividade da indústria brasileira pode ser retratada no período pós-crise como “perda de rentabilidade, aumento do endividamento, alterações na distribuição dos ativos e do valor adicionado e diminuição da aquisição de ativos imobilizados”, representam alguns dos “fatores que caracterizaram um processo de fragilização financeira de parcela importante das companhias não financeiras que operam no Brasil” (Almeida, Novais, & Rocha, 2016, p.5).

Colombo, Piva, Quas, & Rossi-Lamastra (2016) entendem que empresas que reagem a crise tendem a aumentar os investimentos. Os autores analisaram mudanças nas estratégias de inovação e internacionalização implementadas por 140 empresas italianas de alta tecnologia para reagir à crise. Os efeitos destas alterações no crescimento do desempenho de curto prazo das empresas são positivos, contudo, para investimentos no desenvolvimento de produtos.

Lee (2006) sugere em períodos de recessão de mercado, empresas familiares e não familiares sofrem com a crise de forma semelhante. Contudo, são mais persistentes na continuidade das atividades e evidências da pesquisa, revelam a manutenção e estabilidade do emprego dos funcionários durante crises temporárias de mercado.

As consequências econômicas da crise para identificar diferenças entre empresas familiares e não familiares no período de 2007 a 2009 foi estudo de D'Aurizio, Oliviero & Romano (2015). Foram encontradas evidências estatisticamente e economicamente significativas de que a contração no crédito para empresas familiares foi menor do que para empresas não familiares (D'Aurizio et al., 2015).

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para avaliar as causas, consequências e ações para combater a crise, esta pesquisa consistiu em investigar o fenômeno de forma exploratória, já que os fatores resultantes de cada um dos itens partiram das evidências empíricas da pesquisa de campo. A amostra (Tabela 1) do estudo consistiu em 55 empresas-clientes de uma consultoria com sede em Santa Catarina. As empresas-clientes que integraram a amostra buscaram ajuda profissional para melhorar e implementar mecanismos e práticas de gestão para superar a crise.

**Tabela 1. Composição societária**

| Composição societária | Quantidade | Percentual |
|-----------------------|------------|------------|
| Familiar              | 40         | 72,7%      |
| Não familiar          | 15         | 27,3%      |
| Total                 | 55         | 100,0%     |

Fonte: dados da pesquisa.

A amostra consiste em 72,7% de empresas familiares, característica societária muito comum nas empresas brasileiras. Para identificar as empresas familiares, foi observado se havia gestores familiares, como o proprietário ou a presença de membros da família na gestão da empresa (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997). Constata-se ainda que, 27,3% de empresas são consideradas não familiares, sendo, duas cooperativas. Neste trabalho, foram agrupadas com as empresas não familiares.

Todas as empresas responderam o instrumento de coleta de dados por meio de um *Overview* [diagnóstico empresarial]. Os fatores das causas, consequências e ações para combater a crise decorreram deste diagnóstico (*Overview*). A consultoria aplica o *overview* quando no início do contrato e decorrido 12 meses, quando no encerramento do contrato, é atualizado o *overview* para comparar os resultados auferidos pelo trabalho durante o período anual. Além do *overview*, a técnica de observação/percepção no decorrer do contrato serviu de base para a perspectiva qualitativa. Essas percepções geralmente são expressadas/descritas na síntese semanal do consultor enviada ao coordenador do projeto. Os dados resultantes do *Overview* foram registrados na planilha de monitoramento indicadas por 0 (zero) quando não revelado e 1(um) quando revelado.

A pesquisa também utilizou relatórios e controles internos e gerenciais das empresas participantes. Para a atividade de consultoria, a consulta a documentos internos faz parte dos artefatos do processo investigativo para avaliar periodicamente a evolução da situação econômica, financeira e fiscal dos clientes. Outra característica do estudo é que as informações coletadas foram divididas em três momentos distintos. A primeira, foi considerada como pré-

crise (2011 a 2013) para revelar as causas; durante a crise (2014 a 2016) com as consequências; e, pós-crise (2017-2018) com as ações e medidas que foram adotadas pelos gestores.

Os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas. Para a análise dos dados, inicialmente foi realizada a análise descritiva, com o auxílio do programa Microsoft *Excel*<sup>®</sup> e do sistema Power BI para realizar cruzamentos entre informações e auxiliar a leitura e análise dos resultados.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Descrição das empresas

Em relação ao tempo de atuação das empresas, percebe-se que apenas uma das empresas possui mais de 50 anos, conforme Tabela 2.

**Tabela 2. Tempo de atuação das empresas pesquisadas**

| Tempo de atuação | Quantidade | Percentual |
|------------------|------------|------------|
| De 1 a 10 anos   | 9          | 16,36%     |
| De 11 a 20 anos  | 21         | 38,18%     |
| De 21 a 30 anos  | 11         | 20,00%     |
| De 31 a 40 anos  | 8          | 14,55%     |
| De 41 a 50 anos  | 5          | 9,09%      |
| Acima de 51 anos | 1          | 1,82%      |
| Total            | 55         | 100,0%     |

Fonte: dados da pesquisa.

As empresas que integram a pesquisa podem ser consideradas relativamente jovens com até 30 anos, representando 75% da amostra. Enquanto, 23% da amostra possui entre 31 e 40 anos de existência.

Na Tabela 3, demonstra-se o setor, faturamento médio anual, antes da crise (2011-2013), durante a crise (2014-2016), após a crise (2017-2018).

**Tabela 3. Setor e faturamento das empresas pesquisadas**

| Setor            | Setor/empresas |        | Faturamento médio anual em milhares de reais |                    |                     |                      |
|------------------|----------------|--------|--|--------------------|---------------------|----------------------|
|                  | Q              | %      | AC*<br>2011-2013                             | DC**<br>2014- 2016 | AC ***<br>2017-2018 | Antes x durante<br>% |
| Construção Civil | 10             | 18,2%  | 271.540                                      | 149.944            | 149.640             | -44,78%              |
| Agroindústria    | 10             | 18,2%  | 1.048.714                                    | 875.766            | 978.257             | -16,49%              |
| Ind. Alimentícia | 8              | 14,5%  | 104.560                                      | 89.866             | 116.120             | -14,05%              |
| Transportes      | 8              | 14,5%  | 193.676                                      | 181.104            | 188.504             | -6,49%               |
| Metalmecânico    | 8              | 14,5%  | 101.796                                      | 52.612             | 96.736              | -48,32%              |
| Têxtil           | 2              | 3,6%   | 27.276                                       | 17.180             | 10.780              | -37,01%              |
| Embalagens       | 2              | 3,6%   | 63.864                                       | 62.532             | 37.200              | -2,09%               |
| Laticínios       | 2              | 3,6%   | 312.000                                      | 0,00               | 87.600              | -100,00%             |
| Varejo           | 2              | 3,6%   | 77.370                                       | 62.400             | 53.600              | -19,35%              |
| Ind. Moveleira   | 1              | 1,8%   | 36.639                                       | 21.499             | 23.400              | -41,32%              |
| Ind. Calçadista  | 1              | 1,8%   | 60.732                                       | 57.600             | 61.200              | -5,16%               |
| Combustíveis     | 1              | 1,8%   | 48.216                                       | 48.216             | 45.936              | 0,00%                |
| Total            | 55             | 100,0% | 2.346.383                                    | 1.618.719          | 1.848.973           | -31,01%              |

\*AC – Antes da Crise, \*\*DC – Crise, \*\*\*Após a crise.

Constata-se que entre os setores mais afetados pela crise, consta a construção civil e agroindústria correspondendo a 18,2% representando empresas em cada setor. Também empresas do setor de alimentos, transportes e metalmecânico com 14,5% com 8 empresas em cada setor. Os demais setores têxtil, embalagens, laticínios e varejo com duas empresas em cada setor. Por fim, o setor moveleiro, calçadista e combustíveis com uma empresa em cada setor.

Com relação ao impacto do faturamento em função da crise financeira, constatou-se média de 31% de redução. Entre os setores com maior número de empresas, consta o metalmeccânico e da construção civil com 44,78 e 48,32%, respectivamente. O setor de laticínios que reduziu totalmente o faturamento durante a crise, representam duas empresas não familiares, que tentaram retomar as atividades, e posteriormente, uma paralisou e a outra realizou uma M&A.

Na Tabela 4, os setores, empregos antes e pós crise e a redução na geração de empregos das empresas pesquisadas.

**Tabela 4. Quantidade de empregos antes e pós-crise das empresas pesquisadas**

| Setor                 | Empregos     |              | Redução %    |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
|                       | Antes crise  | Pós crise    |              |
| Indústria Alimentícia | 404          | 391          | -3,2%        |
| Construção Civil      | 863          | 812          | -5,9%        |
| Transportes           | 552          | 592          | 7,2%         |
| Metal Mecânico        | 531          | 565          | 6,4%         |
| Agroindústria         | 3483         | 3484         | 0,0%         |
| Indústria Moveleira   | 110          | 110          | 0,0%         |
| Indústria Calçadista  | 551          | 551          | 0,0%         |
| Combustíveis          | 43           | 43           | 0,0%         |
| Têxtil                | 70           | 68           | -2,9%        |
| Embalagens            | 185          | 185          | 0,0%         |
| Laticínios            | 332          | 160          | -51,8%       |
| Varejo                | 207          | 207          | 0,0%         |
| <b>Total</b>          | <b>7.331</b> | <b>7.168</b> | <b>-2,2%</b> |

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se a redução total na quantidade total de empregos no período considerado pela pesquisa como pós crise foi de 2,2% é de baixo impacto. Observa-se nos dados individuais das empresas que nas sete empresas que paralisaram atividades após o período de crise, uma familiar e seis não familiares, pequenas empresas com menos de 150 funcionários e deixaram de gerar 439 empregos. Os setores das empresas que paralisaram atividades, três da construção civil, uma indústria alimentícia, uma do setor de laticínio, uma de embalagem e uma do setor de metal mecânico. No geral, os setores afetados (Tabela 4) foram de laticínios (51,8%), seguido de transportes (7,2%), construção civil (5,9%), indústria alimentícia (3,2%) e têxtil (2,9%).

#### 4.2 Causas, consequências e ações para combater a crise

A crise financeira que afeta uma empresa pode ter origem em fatores internos relacionados a práticas de gestão ou fatores externos de mercado ou vinculados a economia. Na Tabela 5, as causas da crise, a partir da percepção dos gestores das empresas pesquisadas.

**Tabela 5. Fatores revelados como causas da crise**

| Causas da crise   | Familiar | Não familiar | Total | Percentual |
|---|----------|--------------|-------|------------|
| Falta de controle e ausência de indicadores de desempenho | 38       | 14           | 52    | 94,5%      |
| Alavancagem financeira e elevado custo financeiro         | 38       | 13           | 51    | 92,7%      |
| Má gestão e Prejuízos                                     | 32       | 14           | 46    | 83,6%      |
| Investimentos mal planejados                              | 33       | 7            | 40    | 72,7%      |
| Imobilização do capital de giro                           | 29       | 7            | 36    | 65,5%      |
| Retração no segmento de atuação                           | 27       | 5            | 32    | 58,2%      |



|  |    |    |    |       |
|--|----|----|----|-------|
| Inadimplência  | 19 | 12 | 31 | 56,4% |
| Desaceleração da economia                                | 20 | 6  | 26 | 47,3% |
| Elevadas retiradas de lucros                             | 15 | 3  | 18 | 32,7% |
| Concentração do faturamento - dependência de clientes    | 9  | 5  | 14 | 25,5% |
| Cisão mal planejada                                      | 4  | 6  | 10 | 18,2% |
| Perda de lideranças importantes                          | 4  | 2  | 6  | 10,9% |
| Sinistros  | 5  | 0  | 5  | 9,1%  |
| Regulamentação/mudança de legislação da atividade        | 0  | 4  | 4  | 7,3%  |
| Concorrência desleal (merc. externo/inform. no segmento) | 2  | 0  | 2  | 3,6%  |
| Extinção/reinvenção do segmento                          | 0  | 2  | 2  | 3,6%  |

Fonte: dados da pesquisa.

Constata-se que entre as causas da crise, o fator mais apontado pelos respondentes foi a falta de controle e ausência de indicadores de desempenho, correspondendo a 94,5%. Tal constatação, revela a importância da informação nas decisões gerenciais. Percebe-se que os cinco principais fatores são vinculados a fatores internos (Martínez, Stohr & Quiroga, 2007). Reconhecer tal deficiência vinculada ao processo decisório, pode ser o primeiro passo, para buscar ajuda profissional. Cada empresa é única, assim como, os processos de gestão das empresas familiares e não familiares. Alinhar os indicadores de desempenho para revelar informações que impactam no resultado, pode ser a chave para uma gestão eficiente. Na empresa familiar, Oro e Lavarda (2019) constataram a complementariedade dos controles emitido pelo sistema integrado de gestão e o controle personalizados figuram como ajuste do Sistema de Controle de Gestão (SCG) às contingências para permitir a interface com a estratégia e medidas de desempenho. Beuren, Santana e Theis (2014) constaram que a presença dos controles gerenciais de monitoramento dos resultados e estes se moldam para atender às estratégias organizacionais.

De acordo com a percepção do consultor, a partir do momento que o gestor percebe a utilidade das informações geradas pelos controles, acaba virando refém das ferramentas, e não abandona mais. Percebe-se que juntamente com a ausência de controles, o uso de indicadores de desempenho, torna-se um elemento fundamental para a gestão. Neste ponto, o uso de indicadores de desempenho, é uma questão de estilo de liderança, ou seja, que envolve o trabalho em equipe para a recompensa beneficiar todos os envolvidos. Este achado, coaduna Simons (2005) para a importância do líder no processo de implementação de regras e procedimento padrão para monitorar o desempenho, como, o orçamento e a tecnologia aliada aos controles de gestão.

Outro fator que chama a atenção é a má gestão e prejuízos, assim como, a alavancagem financeira e custos financeiros, causas reveladas por 92,7% que pode ser devido aos investimentos mal planejados (72,7%). Buscar uma estrutura de capital adequada e “que minimize o custo de capital e os riscos da empresa” (Lopes et al., 2016, p.111) é um fator preponderante, em decorrência de que “quanto maior a associação do nível da taxa de juros e dos impostos com as vantagens associadas ao custo, maior a tendência ao uso do endividamento, ocorrendo o inverso em relação ao risco de falência” (Lopes et al., 2016, p.111). Ademais, as taxas de juros no Brasil sempre estiveram em patamares elevados, contudo, no último ano (2019/2020) houve um decréscimo histórico que culminou na taxa Selic em 4,25% ao ano (Banco Central do Brasil, 2020), indicando uma nova tendência de ciclo de juros mais baixos e créditos mais acessíveis aos usuários de capital de terceiros. Tal medida é importante para estimular o consumo.

Outros fatores foram vinculados a má gestão e prejuízos, investimentos mal planejados e imobilização de capital de giro apontados por 83,6%, 72,7% e 65,5%, respectivamente. Na percepção da consultoria, o investimento mal planejado resulta, por exemplo, de expansão do



parque industrial com recursos do capital de giro. Muitas vezes, concomitantemente, encaminha-se financiamentos junto a instituições bancárias para expansão, e que, por ocasião do projeto, os recursos não são liberados na íntegra, e, comprometendo recursos do capital de giro.

Na visão da consultoria, as empresas que possuem uma sociedade não familiar, a perspectiva de recuperação é melhor, porque ocorre como uma competição entre os sócios, para tentar tirar a empresa do problema. Ao passo que nas empresas familiares, determinadas situações, o problema na empresa acaba sendo a própria família, ou seja, não se toma a decisão racional que o negócio exige por conta do vínculo afetivo.

Na Tabela 6, as consequências que foram identificadas nas empresas em decorrências da crise.

**Tabela 6. Consequências da crise**

| Consequências da crise                             | Familiar | Não familiar | Total | Percentual |
|--|----------|--------------|-------|------------|
| Prejuízos  | 37       | 15           | 52    | 94,5%      |
| Aumento da taxa de juros para financiar a operação | 33       | 13           | 46    | 83,6%      |
| Restrição de acesso ao crédito                     | 32       | 13           | 45    | 81,8%      |
| Redução do faturamento                             | 31       | 14           | 45    | 81,8%      |
| Restrições cadastrais                              | 30       | 12           | 42    | 76,4%      |
| Dificuldade no abastecimento de matéria-prima      | 27       | 14           | 41    | 74,5%      |
| Ausência de regularidade fiscal                    | 26       | 11           | 37    | 67,3%      |
| Execuções de dívidas e estressamento das relações  | 23       | 11           | 34    | 61,8%      |
| Demissões  | 24       | 8            | 32    | 58,2%      |
| Perda de Competitividade                           | 20       | 11           | 31    | 56,4%      |
| Atraso de salários e consequente perda de talentos | 18       | 10           | 28    | 50,9%      |
| Morosidade nas decisões e inércia                  | 21       | 7            | 28    | 50,9%      |
| Perda de clientes e fornecedores                   | 21       | 6            | 27    | 49,1%      |
| Desalinhamento e crises societárias                | 15       | 12           | 27    | 49,1%      |
| Irracionalidade nas decisões                       | 18       | 8            | 26    | 47,3%      |
| Atraso na entrega de pedidos                       | 15       | 9            | 24    | 43,6%      |
| Perda de credibilidade                             | 11       | 7            | 18    | 32,7%      |
| Redução na qualidade dos produtos/serviços         | 4        | 1            | 5     | 9,1%       |

Fonte: dados da pesquisa.

Entre os fatores apontados como consequências da crise, os prejuízos (94,5%), normalmente, decorrentes da má gestão, foi consenso como fator mais contundente nas empresas familiares e não familiares. Na sequência, aumento da taxa de juros para financiar a operação (83,6%), restrição de acesso ao crédito (81,8%), redução do faturamento (81,8%), restrições cadastrais (76,4%) e dificuldade no abastecimento de matéria prima (74,5%). O primeiro indício da crise financeira é o atraso nas contas e como consequência, o protesto de título pelo fornecedor, gerando restrições de concessão de crédito. As empresas, em situação de restrição de crédito, para continuar a operação, precisam comprar matéria prima e insumos à vista, prejudicando o ciclo financeiro e fragilizando a empresa. Tal constatação confirma pressupostos da literatura (Almeida et al., 2016) para fragilização das empresas no período pós-crise.

Outra consequência da crise, são atrasos nos salários, gerando problemas com situações trabalhistas. Outro ponto, a morosidade para tomar decisões em assuntos urgentes. Quando ocorre decisões tardias nas providências para superar a crise pode inviabilizar a recuperação do negócio. Quando a empresa entra em crise ou está com as contas atrasadas, fica meio atrofiada, o empresário fica engessado para tomar decisões, quando, muitas vezes, a demissão de funcionários, por exemplo, torna-se necessário para manter o negócio em continuidade, o empresário tende a segurar e arcar com os prejuízos. Entre as situações vivenciadas, o consultor relata sobre o caso de uma empresa que estava em funcionamento com 700 funcionários, e a demanda do mercado exigia apenas 200, mas, ficavam mantendo 700 porque não tinham verba para fazer as demissões. Realizou-se um acordo com o sindicato, e demitiu-se 500 pessoas, com

a argumentação de que se não ocorresse as demissões, todos ficariam sem emprego e a empresa fecharia em período curto. O sindicato entendeu, aceitou, as pessoas foram dispensadas e a empresa está pagando parcelado as verbas rescisórias. Neste caso, é uma decisão muito difícil para o empresário, mas às vezes, em situações urgentes exigem medidas urgentes também.

Na Tabela 7, as ações apontadas para combater a crise.

**Tabela 7. Ações apontadas para combater a crise**

| Ações apontadas para combater a crise                     | Familiar | Não familiar | Total | Percentual |
|---|----------|--------------|-------|------------|
| Renegociação de dívidas                                   | 35       | 15           | 50    | 90,9%      |
| Uso limites cheque especial e aumento de risco financeiro | 36       | 14           | 50    | 90,9%      |
| Redução da margem de lucro                                | 27       | 13           | 40    | 72,7%      |
| Acesso ao mercado secundário de crédito                   | 23       | 14           | 37    | 67,3%      |
| Suspensão no pagamento de tributos                        | 23       | 10           | 33    | 60,0%      |
| Redução de custos e corte de pessoal                      | 22       | 7            | 29    | 52,7%      |
| Judicialização de dívidas                                 | 20       | 9            | 29    | 52,7%      |
| Busca de auxílio terceirizado                             | 14       | 9            | 23    | 41,8%      |
| Novas tentativas de investimentos                         | 16       | 5            | 21    | 38,2%      |
| Profissionalização da gestão                              | 13       | 7            | 20    | 36,4%      |
| Busca por novos sócios                                    | 11       | 5            | 16    | 29,1%      |
| "Reforço familiar"  | 16       | 0            | 16    | 29,1%      |
| Busca por M&A (parcial ou total)                          | 12       | 3            | 15    | 27,3%      |
| Abertura de novos mercados/segmentos                      | 12       | 2            | 14    | 25,5%      |
| Reinvenção/inação   | 10       | 1            | 11    | 20,0%      |
| Terceirização de serviços                                 | 5        | 5            | 10    | 18,2%      |
| Aporte de recursos de sócios, familiares, conhecidos      | 7        | 2            | 9     | 16,4%      |
| Recuperação Judicial                                      | 5        | 3            | 8     | 14,5%      |
| Desmobilização - venda de ativos                          | 6        | 1            | 7     | 12,7%      |
| Troca de diretoria (comando)                              | 1        | 5            | 6     | 10,9%      |
| Formação de novas parcerias                               | 5        | 1            | 6     | 10,9%      |
| Arrendamento/locação da empresa                           | 3        | 3            | 6     | 10,9%      |
| Redução prazo recebimento e aumento prazo pagamento       | 4        | 1            | 5     | 9,1%       |

Fonte: dados da pesquisa.

Entre as cinco ações mais pontuadas para combater a crise, percebe-se a renegociação de dívidas, uso de limites de cheque especial e aumento do risco financeiro, correspondendo a 90,9% dos respondentes. Na sequência, redução da margem de lucro (72,7%), acesso ao mercado secundário de crédito (67,3%), suspensão no pagamento de tributos (60,0%), redução de custos e corte de pessoal (52,7%) e judicialização de dívidas (52,7%).

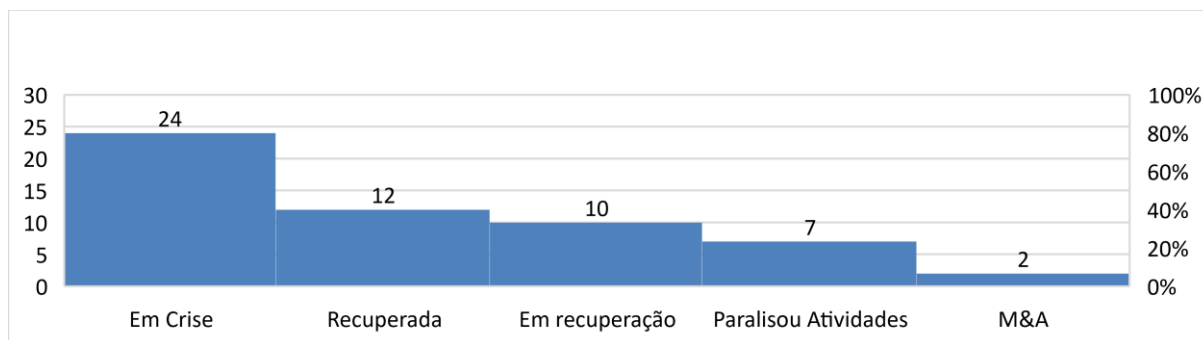
De acordo com a consultoria, a redução de custos geralmente acaba afetando muito mais as indústrias e, neste caso, há necessidade de fazer uma reestruturação e o enxugamento interno. As empresas geralmente têm excessos, é natural à medida que a empresa cresce, vai se aglomerando. Então esse é o grande foco, se você por um lado estanca a dívida e começa a fazer um parcelamento de longo prazo reduz custo, busca atingir metas e receita, para a empresa começar a girar e ter lucratividade, é o primeiro ponto para uma recuperação. Então, não se consegue se recuperar uma empresa que não se estrutura em termos de custo.

Outra ação apontada para combater a crise, contudo, só revelada por 20% dos respondentes é a reinvenção/inação. Na percepção do consultor, a inovação, consiste no principal remédio ou antídoto contra a crise. A inovação é primordial e tem que partir muito mais de dentro para fora da empresa. O empresário brasileiro sabe muito bem inventar, mas não consegue se reinventar. Todo empresário de sucesso poderia pensar assim: que tipo negócio que eu posso montar, que se eu montar vai acabar com o negócio atual que eu tenho? Isso a Inovação, o que pode vir de melhor que vai simplesmente inutilizar o que eu estou fazendo hoje? Então, a inovação é fundamental, é muito carente nas empresas, na percepção do consultor. A inovação é considerada pela literatura como um fator-chave de crescimento para

organizações e para a sustentabilidade a longo prazo das empresas familiares (De Massis, Frattini, & Lichtenthaler, 2013; Röd, 2016).

### 4.3 Situação econômica das empresas

O monitoramento da pesquisa finalizou em dezembro de 2018 e a situação econômica das empresas está apresentada no Gráfico 1.



**Gráfico 1. Situação econômica das empresas em 2018**

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme o Gráfico 1, constatou-se que 24 ou 43,6% das empresas ainda estavam em crise quando da finalização do monitoramento da pesquisa. Enquanto, 12 empresas ou 21,8% estavam recuperadas. A pesquisa apontou também que 18,1% estavam em recuperação. Constatou-se ainda que 7 empresas ou 12,7% paralisaram atividades e por fim, 2 empresas ou 3,6% realizaram processos de fusão e aquisição (*Mergers & Acquisitions* [M&A]), sendo uma empresa familiar e a outra não familiar.

Em análise das 24 empresas que continuaram em crise, constatou-se que 21 eram familiares e 3 não familiares. Entre as principais causas da crise estão a ausência de indicadores e falta de controles, má-gestão e problemas de alavancagem e custo financeiro. As consequências foram perda de competitividade, aumento da taxa de juros e restrições cadastrais e dificuldade de abastecimento de matéria prima. Nas ações para combater a crise, três fatores são comuns entre empresas familiares e não familiares: uso de cheque especial e aumento do risco financeiro, renegociação de dívidas e acesso ao mercado secundário de crédito.

Nas 12 empresas que foram recuperadas, 10 são familiares e 2 não familiares. Neste grupo, as principais causas comuns da crise foram ausência de indicadores e falta de controles, alavancagem financeira e custo financeiro, seguido de investimentos mal planejados e má-gestão. Nas consequências comuns da crise, prejuízos, aumento da taxa de juros para financiar a operação. Chama a atenção neste ponto, que entre as empresas familiares, o desalinhamento e crises societárias se sobressaíram como um dos principais fatores consequentes da crise. Nas ações para combater a crise, entre os fatores comuns, consta o uso de cheque especial e aumento do risco financeiro, renegociação de dívidas, redução de custos, corte de pessoal e redução da margem de lucro.

Nas 10 empresas em recuperação, constatou-se que 7 são familiares e 3 não familiares. Entre as causas comuns da crise neste grupo estão ausência de indicadores e falta de controles, alavancagem financeira e custo financeiro e má-gestão. Como principais consequências neste grupo constam o aumento da taxa de juros para financiar a operação e prejuízos. Nas empresas familiares, a restrição ao crédito e redução do faturamento, enquanto, nas empresas não familiares, outro fator consequente consistiu em restrições cadastrais. Nas ações para combater a crise, percebe-se dois fatores comuns, uso de cheque especial e aumento do risco financeiro



e renegociação de dívidas. Entretanto, nas empresas não familiares, o acesso ao mercado secundário de crédito também foi revelado como um recurso utilizado.

Nas 7 empresas que paralisaram atividades, 6 são empresas não familiares e uma familiar. Entre os fatores comuns das causas da crise, constam ausência de indicadores de desempenho e falta de controles, má-gestão e prejuízos, alavancagem e custo financeiro, nas empresas não familiares também o fator inadimplência foi contundente. Nos fatores consequentes, atraso de salários e perda de talentos, demissões, dificuldade de abastecimento de matéria prima, prejuízos e restrições ao crédito. As ações comuns para combater a crise nestas empresas que paralisaram as atividades foram principalmente renegociação de dívidas e redução da margem de lucro e uso de limites de cheque especial. Constatou-se que nas empresas que paralisaram atividades 3 eram da construção civil e pequenas empresas. Este achado rejeita o estudo de Graupen (2015) que as medidas adotadas pelo governo brasileiro [no período de crise] o setor menos afetado foi o de construção civil.

Constatou-se que duas empresas, sendo uma empresa familiar e outra não familiar realizaram processos de fusão ou incorporação (M&A). Entre os principais fatores comuns de causas da crise estão alavancagem e custo financeiro, ausência de indicadores e falta de controle e má-gestão e prejuízos. Nas consequências da crise, nas duas empresas os fatores comuns são atraso de salários, demissões, dificuldade de abastecimento de matéria-prima, irracionalidade nas decisões, perda de competitividade e desalinhamento e crise societária. As ações nestas empresas indicam a busca por um parceiro, suspensão no pagamento de tributos, novas tentativas de investimentos e arrendamento e locação da organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo consistiu em investigar as causas, consequências e ações que afetaram o desempenho das empresas familiares e não familiares durante o período de crise no Brasil. Para cumprir com o propósito da pesquisa, foram utilizados dados de 55 empresas de pequeno e médio porte situadas no sul do Brasil. A amostra consistiu em empresas-clientes monitoradas por consultores durante o período de 2011 a 2018.

Com relação as causas da crise, o diagnóstico apontou que os principais fatores são de origem interna, como falta de controles e ausência de indicadores de desempenho, alavancagem e custo financeiro, má-gestão e prejuízos decorrentes de investimentos mal planejados e imobilização de capital de giro. Nos fatores externos, a retração no segmento de atuação, inadimplência e desaceleração da economia.

Nos fatores que indicaram consequências da crise, a pesquisa retratou que no caso das consequências como perda de competitividade geraram tensões e prejuízos aos negócios. Outro fator revelado pela pesquisa, é que em questões financeiras, execuções de dívida, restrições cadastrais e de crédito, e aumento da taxa de juros para financiar a operação revelaram dificuldades econômicas graves como a paralisação das atividades, neste caso, as empresas não familiares foram a maioria. A pesquisa revelou ainda, que uma pequena parcela optou pela recuperação judicial ou realizaram fusão e incorporação com outras empresas.

Nas ações para combater a crise, os fatores resultam de decisões tomadas de forma emergente, como uso de cheque especial e acesso ao mercado secundário de crédito. Outras decisões exigem a negociação com fornecedores e com o mercado de crédito para renegociar as dívidas e diminuir o custo do capital de terceiros.

Conclui-se as causas, consequências e ações da crise financeira, são na sua maioria, origem em fatores internos da gestão das empresas familiares e não familiares. A pesquisa apresenta indícios de que empresas familiares tendem a acumular prejuízos, ao invés de optar por decisões mais radicais como paralisar atividades, que pode ter características do vínculo afetivo na dualidade família e negócios. Nesta amostra, as pequenas empresas, não familiares e do setor da construção civil foram as mais afetadas pela crise.



Como contribuição, o estudo revela aspectos vinculados a gestão pouco explorados pela literatura, indicando como as empresas familiares e não familiares reagem em um cenário de crise. Aliado a isso, o cenário de crise é recorrente e as empresas brasileiras sofreram com crises econômicas (Lopes et al., 2016) sendo importante a investigação.

As limitações desta pesquisa consistem na impossibilidade da generalização dos resultados devido o número limitado de empresas e na especificidade que envolve a pesquisa. Dessa forma, sugere-se para estudos futuros a replicação dos fatores revelados pela investigação e como impactam no processo decisório das empresas em um cenário de crise. Outro fator revelado pela pesquisa, falta de controles e ausência de indicadores de desempenho também chama a atenção para o desenvolvimento de novas pesquisas para avaliar o processo decisório e mecanismos utilizados. Outro *gap* de pesquisa é a investigação no fator reinvenção/ inovação que foi constatado como uma ação pouco utilizada pelas empresas para combater a crise.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, J. S. G. de., Novais, L. F., & Rocha, M. A. (2016). A fragilização financeira das empresas não financeiras no Brasil pós-crise. Texto para discussão. Instituto de economia da Unicamp. Campinas, n. 281, set. 2016.
- Banco Central do Brasil. (2020). Taxa Selic. Recuperado de: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/taxaselic>.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-Garcia, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57.
- Beuren, I. M., Santana, S. V., & Theis, M. B. (2014). A inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais: um estudo de caso. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 13(3), 919-954.
- Borça Jr., Rodrigues, G., & Torres Filho, E. T. (2008). Analisando a crise do subprime. *Revista do BNDES, Rio de Janeiro*, 15(30), 129-159.
- Bocatto, E., Gispert, C., & Rialp, J. (2010). Family-owned business succession: the influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: evidence from Spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 48 (4), 497-523.
- Colombo, M.G., Piva, E., Quas, A., & Rossi-Lamastra, C. (2016) How high-tech entrepreneurial ventures cope with the global crisis: changes in product innovation and internationalization strategies, *Industry and Innovation*, 23, 7, 647-671, DOI: 10.1080/13662716.2016.1196438
- Confederação Nacional da Indústria. *Indicadores econômicos*. Desempenho da indústria no mundo. Ano 3. Número 1, 2019. Recuperado de <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/estatisticas/>
- Confederação Nacional da Indústria. Economia Brasileira 2019-2020. <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2020/1/situacao-da-economia-e-perspectivas/#situacao-da-economia-e-perspectivas-janeiro2020%20>.

- D'Aurizio, L., Oliviero, T., & Romano, L. (2015). Family firms, soft information and bank lending in a financial crisis. *Journal of Corporate Finance*, 33, 279-292.
- De Massis, A.; Frattini, F.; Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation Entrepreneurship. *Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- European Family Businesses. About EFB. Recuperado de: <<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/about-us>>.
- Ferrão, J. (2012). O Endividamento das Empresas e das Famílias Portuguesas. Comunidades & Coleções. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Goes, T. H. M., Martins, H. H., & Machado Filho, C. A. P. (2017). Desempenho financeiro de empresas com características familiares: análise de empresas brasileiras listadas na BM&F. *REGE-Revista de Gestão*, 24(3), 197-209.
- Graupen, A. G. K. (2015). *As políticas anticíclicas brasileiras da crise Financeira de 2008: uma análise setorial*. Dissertação. Escola de Economia. Fundação Getúlio Vargas (FGV). São Paulo.
- Hiebl, M. R., Feldbauer-Durstmüller, B., & Duller, C. (2013). The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(2), 119-154. <https://doi.org/10.1108/18325911311325933>.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio.
- International Monetary Fund. 2019. *World Economic Outlook: Global Manufacturing Downturn, Rising Trade Barriers*. Washington, DC, October.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Indicadores econômicos. 2019.
- Lane, P. R. (2012). The European sovereign debt crisis. *The Journal of Economic Perspectives*, 26 (3), 49-67.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family business review*, 19(2), 103-114.
- Litz, R., Pearson, & Litchfield, S. (2012). Charting the Future of Family Business Research: Perspectives From the Field. *Family Business Review*, 25, 16-32. [10.1177/0894486511418489](https://doi.org/10.1177/0894486511418489).
- Lopes, P. F., Costa, D. F., de Melo Carvalho, F., & de Castro Júnior, L. G. (2016). Desempenho econômico e financeiro das empresas brasileiras de capital aberto: um estudo das crises de 2008 e 2012. *Revista Universo Contábil*, 12(1), 105-121.
- Martínez, J. I., Stöhr, B. S., & Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.

- Matias-pereira, J. (2012). Efeitos da crise mundial e perspectivas de expansão da economia brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, 4(1), 2-28.
- Moreira, T.B.S; Soares, F.A.R. A Crise Financeira Internacional e as Políticas Anticíclicas no Brasil. Política Fiscal e a Crise Econômica Internacional – Finanças Públicas. Brasília: XV Prêmio do Tesouro Nacional, 2010.
- Nelson, R.E & Pimentel, T. D. (2015). Uma Perspectiva Weberiana para a Governança de Empresas Familiares: Notas a Partir de um Estudo com Empresas Longevas. *Organizações & Sociedade*, 22(75), 539-560. <https://doi.org/10.1590/1984-9230754>.
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30 (79), 14-27.
- Pamplona, E., Mazzuco, M. A. S., & Silva, T. P. (2019). Influência da Política de Investimentos no Desempenho Econômico de Empresas Industriais Brasileiras em Períodos Pré-Crise e Crise Econômica. *Enfoque Reflexão Contábil*, 38(3), 19-36.
- Paulo, E., & Mota, R. H. G. (2019). Ciclos econômicos e estratégias de gerenciamento de resultados contábeis: um estudo nas companhias abertas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30 (80), 216-233. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806870>.
- Prates, D. M., Cunha, A. M., & Lélis, M. T. C. (2011). O Brasil e a crise financeira global: avaliando os canais de transmissão nas contas externas. *Revista de Economia Contemporânea*, 15(1), 62-91. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-98482011000100003>
- PriceWaterhouse (2019). *Navigating the rising tide of uncertainty*. 23rd Annual Global CEO Survey.
- Röd, I. (2016). Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 7 (3), 185–201, 2016.
- Rosa, L. C., & Costa, D. F. (2014). Efeitos da crise mundial de 2008 na situação econômica e financeira das empresas brasileiras que compõem o Ibovespa. *Revista Mineira de Contabilidade*, 1(53), 6-14.
- Serasa Experian (2019). Número de recuperações judiciais aumenta 7,6% em agosto de 2019, revela Serasa Experian. Recuperado de <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/numero-de-recuperacoes-judiciais-aumenta-76-em-agosto-de-2019-revela-serasa-experian>.
- Simons, R. (2005). *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*. Massachusetts: Harvard Business School Press Boston.
- Zhou, H., He, F., & Wang, Y. (2017). Did family firms perform better during the financial crisis? New insights from the S&P 500 firms. *Global Finance Journal*, 33, 88-103.