

Respostas de Empresas Familiares Brasileiras à Crise Pandémica

Marivia de Siqueira Brandão

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Criação de Empresas

Orientadora: Prof^a. Doutora Maria José Aguilar Madeira

julho de 2021

“O grande segredo para a plenitude é muito simples: compartilhar.”

Sócrates

Agradecimentos

Tal como Pessoa, “tenho em mim todos os sonhos do mundo”. De tanto sonhar, concluo tão importante etapa, à qual me ofereceu lições além das académicas. Sonhar, realizar e agradecer. Importante se faz expressar meus sinceros agradecimentos àqueles que tanto contribuíram para a realização desta dissertação:

A Deus, sobretudo. Em seguida, agradeço aos meus pais Jandira e José que, mesmo de longe, não mediram esforços para me incentivarem a ir além. Pelo exemplo de resiliência, coragem e ousadia, elementos que somaram ao grande valor pelo aprendizado contínuo, o qual nos transmitiram.

Ao meu marido Rhaxwell, por cada momento de apoio, parceria irrestrita e constante, pelo carinho nas dificuldades e incentivo de sempre. Seu amor me abastece do melhor.

Aos meus filhos Lis, Ian e Isa, por existirem. São as presenças necessárias ao meu ser, as quais me fazem respirar e seguir adiante a cada dia de vida. Sinto-me grata principalmente pela compreensão e colaboração que tiveram durante esse percurso.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria José Madeira, pelo incentivo, acolhimento e por ter sido o Norte a me guiar em cada passo. Sua força, competência e entusiasmo são fonte de inspiração para mim.

Ao meu irmão José Alberto, o grande professor que o mundo me ofereceu, pelo modelo de excelência académica que me inspira à dedicação, ao máximo desempenho às obras e à humildade diante delas. Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos pelo apoio e boa torcida, por se esmerarem com amor à nossa união familiar.

À Portugal, representada pela Universidade da Beira Interior, por ter me recebido com amor, tendo em mim despertado o melhor dos sentimentos.

Resumo

No contexto atual em que se vive, em que a pandemia se alastra pelo mundo, causando repercussões destruidoras, tanto a nível social, como a nível económico, importa saber mais sobre as respostas que as empresas adotam perante a atual crise. A presente pesquisa tem como objetivo investigar e compreender os tipos de respostas que as empresas familiares brasileiras adotaram diante da crise pandémica do COVID-19. Relativamente aos tipos de respostas das empresas às crises, utiliza-se um modelo que serve como base para esta investigação e que incide sobre quatro tipos: a contenção, a perseverança, a inovação e a saída (Wenzel et al., 2020). A contenção corresponde às medidas de redução de custos e de complexidade, que podem ter efeitos positivos, porém também gerar diminuição do desempenho. A perseverança refere-se à manutenção das atividades comerciais, concentrando-se em manter as operações em andamento durante a crise. A inovação ocorre quando as empresas se concentram na renovação da estratégia do negócio, podendo provocar novas formas de pensar e de atuar. Já a saída representa o encerramento das atividades ou a mudança de área de negócio. Tendo como base a revisão da literatura sobre empresas familiares, gestão de crises e de respostas às crises, este trabalho tem como propósito explorar e oferecer contributos sobre o enfrentamento da crise do COVID-19 no Brasil. Para tanto, foi realizada uma investigação qualitativa por estudo de casos, através de entrevistas a empresários brasileiros, sobre os tipos de respostas que empresas familiares brasileiras adotaram diante dessa crise pandémica. Para o tratamento e análise dos dados recorreu-se à análise de conteúdo, com a exploração de texto introduzido no software MaxQda e devida análise do mesmo. Dessa forma, foi possível concluir que os quatro tipos de respostas foram utilizados pelos empresários brasileiros, não só confirmando o proposto no modelo, como ampliando-o, já que foram identificadas variadas combinações entre elas, tendo sido a da inovação a mais apontada. Assim, considera-se que esta pesquisa fornece um relevante contributo empírico sobre a temática, permitindo mais subsídios para a compreensão sobre o enfrentamento de crises pelas organizações.

Palavras-chave

Gestão de Crises; Resposta às Crises; Pandemia; Empresas Familiares.

Abstract

In the current context in which we live, in which the pandemic is spreading across the world, causing destructive repercussions, both socially and economically, it is important to know more about the responses that companies adopt in the face of the current crisis. This research aims to investigate and understand the types of responses that Brazilian family businesses have adopted in the face of the COVID-19 pandemic crisis. Regarding the types of responses of companies to crises, a model is used that serves as the basis for this investigation and that focuses on four types: containment, perseverance, innovation and exit (Wenzel et al., 2020). Containment corresponds to cost and complexity reduction measures, which can have positive effects, but also lead to decreased performance. Perseverance refers to maintaining business activities, focusing on keeping operations going through the crisis. Innovation occurs when companies focus on renewing their business strategy, which can lead to new ways of thinking and acting. On the other hand, the exit represents the closure of activities or the change of business area. Based on the literature review on family businesses, crisis management and crisis responses, this paper aims to explore and offer contributions on facing the COVID-19 crisis in Brazil. Therefore, a qualitative case study investigation was carried out, through interviews with Brazilian businessmen, on the types of responses that Brazilian family businesses adopted in the face of this pandemic crisis. For the treatment and analysis of the data, we resorted to content analysis, with the exploration of text introduced in the MaxQda software and its proper analysis. Thus, it was possible to conclude that the four types of answers were used by Brazilian entrepreneurs, not only confirming what was proposed in the model, but also expanding it, since various combinations were identified between them, with innovation being the most mentioned. Thus, it is considered that this research provides a relevant empirical contribution on the subject, allowing more subsidies for the understanding of the organizations facing crises.

Keywords

Crisis Management; Crisis Response; Pandemic; Family Business.

Índice

1. Introdução	1
1.1. Objetivos da Investigação.....	3
1.2. Estrutura do Estudo.....	4
2. Enquadramento Teórico.....	5
2.1. Empresas Familiares	5
2.2. Gestão de Crises	6
2.3. A Crise da Pandemia do Covid-19.....	15
2.4. Tipos de Respostas às Crises	18
2.4.1. Contenção	18
2.4.2. Perseverança	19
2.4.3. Inovação.....	20
2.4.4. Saída.....	20
3. Metodologia.....	22
3.1. Desenho Metodológico.....	22
3.2. Estudo de Caso	23
3.3. Seleção dos Estudos de Caso	24
3.4. Coleta e Análise de Dados.....	26
4. Análise e Discussão dos Resultados	29
4.1. Caracterização dos Casos	29
4.1.1. Dados Pessoais e Profissionais dos Entrevistados.....	29
4.1.2. Dados das Empresas	30
4.2. Análise e Discussão de Resultados	31
4.2.1. Empresa Familiar	33
4.2.2. Empresa Familiar e Crise Pandémica.....	36
4.2.2.1. Contenção.....	37
4.2.2.2. Perseverança.....	38
4.2.2.3. Inovação	39
4.2.2.4. Saída.....	41
4.2.3. Implicações da investigação	42
5. Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	46
Referências Bibliográficas.....	50
Anexos	59

Lista de Figuras

Figura 1: Processo Bola de Neve.....	26
Figura 2: Categorias adotadas na investigação.....	28
Figura 3: Codificações.....	32
Figura 3: Nuvem de Palavras.....	33

Lista de Tabelas

Tabela 1: Dados Pessoais e Profissionais.....	29
Tabela 2: Dados das Empresas.....	30
Tabela 3: Empresa Familiar.....	34
Tabela 4: Família e Empresa.....	34
Tabela 5: História Empreendedora.....	36
Tabela 6: Planos Antes da Pandemia.....	36
Tabela 7: Medidas de Contenção.....	38
Tabela 8: Medidas de Perseverança.....	39
Tabela 9: Medidas de Inovação.....	40
Tabela 10: Medidas de Saída.....	42
Tabela 11: Medidas adotadas e Combinações apresentadas.....	42
Tabela 12: AprendizadosTabela 2: Dados das Empresas.....	43
Tabela 13: Lições para Futuros Empreendedores.....	44

Lista de Sigla e Acrónimos

OMS Organização Mundial da Saúde

1. Introdução

Desde o dia 11 de março de 2020, quando a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020) anunciou a pandemia da doença coronavírus pelo vírus COVID-19 altamente transmissível, o mundo vive uma situação alarmante e preocupante de crise global de saúde. Os governos de vários países passaram a adotar medidas no sentido de conter a disseminação da doença, que afetaram radicalmente a vida em sociedade. Com a determinação da prática do distanciamento social adotada em muitos países, regiões inteiras ficaram isoladas e tiveram contatos sociais restritos e até mesmo bloqueados, representando um grande desafio para pessoas e para empresas no mundo todo.

As consequências econômicas dessas medidas têm se apresentado em efeito cadeia, impactando negativamente o mercado de ações (Baker et al., 2020), com economistas indicando sérias recessões econômicas (Baldwin & Mauro, 2020; McKibbin & Fernando, 2020). Quanto mais este coronavírus se espalha, mais os governos intervêm com medidas para tentar reduzir a contaminação e salvar vidas, efetuando proibições de eventos, impedindo comércios e indústrias de desempenharem suas funções, principalmente as que não sejam consideradas essenciais. Porém, por mais importantes e necessárias que sejam para mitigar os riscos à saúde da população, ao mesmo tempo essa situação ameaça a sobrevivência de empresas de vários setores em escala mundial. O impacto de uma crise dessa dimensão repercute também em questões sociais e econômicas, que vem afetando a renda familiar.

Entretanto, embora as crises possam ter impactos profundos e devastadores na sociedade e nas economias, elas também podem ser objeto de estudo e aprendizado, permitindo oportunidade para a renovação estratégica das empresas. Segundo Faulkner (2001) aponta, as crises não têm somente consequências negativas para os envolvidos, pois podem estimular abordagens de inovação nas empresas, ajudando na identificação de novos mercados.

Portanto, é oportuno o estudo sobre gestão crises nas empresas, sobre diferentes perspectivas. Porém, de acordo com o entendimento de Baron et al. (2005), há certa fragilidade nos estudos sobre respostas organizacionais às crises, sendo uma perspectiva em que cabem mais pesquisas. Tal fato se confirmou na pesquisa bibliográfica realizada como suporte para o presente trabalho, quando foram encontrados um número limitado de trabalhos sobre o tema, o que estimulou ainda mais o desenvolvimento do

presente estudo. Dentre os trabalhos investigados sobre o tema de respostas às crises, destacou-se o de Wenzel et al. (2020), que delimitaram o modelo dos quatro tipos de respostas às crises, como sendo os tipos de estratégia de enfrentamento à situações de crise mais adotados por empresas.

É fato que as empresas tanto influenciam quanto são influenciadas pelos ambientes em que estão inseridas, motivo pelo qual o conhecimento sobre esses ambientes torna-se importante para perceber tendências e antecipar mudanças. Segundo Hall (1984), conhecer os ambientes das organizações é fator crucial, de forma a melhor compreender o que nelas acontece, já que nenhuma empresa é “uma ilha em si mesma”.

As organizações trocam recursos com o ambiente externo a elas, sendo dele dependentes, de acordo com Stoner e Freeman (1994). Conforme defende Daft (2006), ambiente externo é aquele que inclui os elementos fora dos limites da organização, mas com potencial para afetar suas decisões. O autor cita que as incertezas do ambiente precisam ser conhecidas e geridas pelas empresas para serem eficazes.

Segundo Xi et al. (2015), a maioria das empresas do mundo são empresas familiares e, dada sua onipresença dos negócios, as empresas familiares têm significativo papel na economia, tanto como contratantes, empregadores, criadores de riqueza, como também inovadores (Filser et al., 2016). Normalmente situações de crises afetam os proprietários de empresas familiares de duas formas, tanto pessoalmente quanto profissionalmente (Runyan, 2006).

Para Gomez-Mejia et al. (2011), tradicionalmente as empresas familiares são mais vulneráveis por sua posição autônoma e orientada à família, já que representa seu legado, por esse motivo sendo crítico para esse tipo de empresa fazer um gerenciamento efetivo de crises, tendo em vista que sua estrutura socioemocional está em risco.

De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) indicam, 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar. Com isso, elas chegam a representar cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país. Neste cenário, compreende-se como pertinente a realização da investigação proposta.

Assim, embasado na teoria da gestão de crises na perspectiva das respostas às crises, conforme proposto por Wenzel et al. (2020), este estudo objetiva explorar e oferecer

contributos sobre o enfrentamento da crise do COVID-19 no Brasil, a partir da investigação sobre o tipo de respostas que empresas familiares brasileiras adotaram após a crise pandémica.

Para tanto, além da revisão da literatura sobre empresa familiar, gestão de crises e respostas às crises, optou-se por uma investigação de natureza exploratória, com uma abordagem qualitativa e método de estudo de caso, já que esse método facilita a investigação de casos enquadrados em contextos reais (Yin, 2001). Os dados para a presente pesquisa serão coletados empregando-se entrevistas a empresários brasileiros, pois essa técnica de coleta permite a obtenção de dados integrais, com maior detalhamento da informação considerada útil para se proceder à adequada interpretação do fenómeno em estudo (Yin, 2001).

Dessa forma, este estudo pretende contribuir para ampliar o conhecimento acerca do gerenciamento de crises após um evento pandémico, como a crise do COVID-19 em particular, e a superação dos desafios dele advindos. Através da pesquisa empírica, pretende-se, ainda, oferecer contributos sobre os mecanismos de enfrentamento das empresas familiares na crise, como elas reagem e se adaptam em situações de uma crise inesperada e de grandes proporções, como a da pandemia do COVID-19.

1.1. Objetivos da Investigação

O objetivo principal desta investigação consiste em analisar e compreender os tipos de respostas que as empresas familiares brasileiras adotaram diante da crise pandémica do COVID-19.

Pretende-se alcançar esse objetivo através da articulação com os seguintes objetivos específicos de investigação:

- Enquadrar teoricamente empresa familiar, gestão de crises e crise da pandemia do COVID-19;
- Apresentar o modelo dos quatro tipos de respostas às crises proposto por Wenzel et al. (2020);
- Analisar a relação dos dados pesquisados com o modelo proposto por Wenzel et al. (2020).

Face ao exposto, a principal questão de investigação que se coloca é a seguinte: *“Quais os tipos de respostas que as empresas familiares brasileiras adotaram diante da crise pandémica do COVID-19?”*

Assim, a presente investigação irá desenvolver-se a partir da questão de investigação, do objetivo geral em articulação com os objetivos específicos, visando analisar os tipos de resposta que as empresas familiares brasileiras adoptam no contexto atual, fortemente marcado pela crise pandémica.

1.2. Estrutura do Estudo

Esta investigação será compreendida em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, onde constam a contextualização do tema, o problema e os objetivos e questão da investigação. O segundo capítulo apresenta o enquadramento teórico, onde estão descritos conceitos sobre empresas familiares, gestão de crises e crise da pandemia do COVID-19. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na realização na investigação qualitativa com recurso a estudo de casos, bem como expõe os métodos de recolha e de análise dos dados obtidos. No quarto capítulo estarão compreendidos a análise e discussão dos resultados. O capítulo cinco apresentará as conclusões e as principais limitações da pesquisa, assim como também compreenderá sugestões para pesquisas futuras e implicações práticas deste trabalho.

2. Enquadramento Teórico

No presente capítulo são apresentados os principais conceitos encontrados na literatura pesquisada sobre empresas familiares, gestão de crises, tipos de respostas às crises e crise da pandemia do COVID-19, no sentido de permitir um embasamento teórico para sustentar as proposições desta investigação, buscando uma melhor compreensão do fenômeno a ser investigado.

2.1. Empresas Familiares

Na realidade, o conceito de empresas familiares abarca um vasto conjunto de definições. De acordo com Birley (1986) e com Ward (1987), uma empresa pode ser designada como familiar a partir dos seus fundadores, que seriam a primeira geração ou apenas após a sua sucessão para a segunda geração. Segundo Ussman (2004), embora ainda não exista uma definição de empresa familiar aceita de forma universal, alguns pontos, como a propriedade, o controlo, a direção, o envolvimento familiar, a cultura e a tradição familiar, são percebidas com concordância.

Embora tenha surgido maior interesse sobre o tema na comunidade académica somente por volta dos anos 1950 e 1960, é fato que houve uma rápida evolução das investigações acerca das empresas familiares, principalmente após a década de 1990. Sharma (2004) aponta que, apesar do aumento de pesquisas e inclusão desse tema em centros de investigações académicas ao longo dos últimos cinquenta anos, ainda não se constatou um corpo teórico convergente, unificado e maduro para definir empresa familiar.

Consoante Chua et al. (1999), é na própria família que se encontra a singularidade da empresa familiar, já que é ela que a molda e influencia, de uma maneira diferente do que se fossem membros da família ou executivos de uma empresa não familiar. Na mesma perspectiva, Zahra (2003) afirma que a realidade das empresas familiares pode diferenciar-se do processo operacional de empresas não familiares, revelando que algumas de suas características são únicas e específicas.

Para Shanker e Astrachan (1996), porém, mais importante que o facto de uma empresa ser ou não familiar é o grau, o compromisso e a influência de uma família sobre uma determinada empresa. Conforme propõem esses autores, uma empresa pode ser considerada mais familiar, ou que uma família se envolve mais com uma empresa,

quando pelo menos um membro da família fizer parte da equipa diretiva e quando diversos familiares trabalhem naquela empresa.

Facto é que as empresas familiares têm sido essenciais para economias e civilizações desde a antiguidade, e continuam a desempenhar um significativo papel no desenvolvimento da civilização ocidental. Para Hall (1988) foram as empresas controladas por famílias que impulsionaram o processo de desenvolvimento económico que originou a “Era Industrial”. A maioria dos negócios em todo o mundo são empresas familiares, compreendendo cerca de 90% de todas as empresas em muitos países (Xi et al., 2015).

No Brasil as empresas familiares também têm sido objeto de crescente interesse pelos pesquisadores. É um tipo de empresa que pode ser considerada como predominante em vários setores de atividade do país, contribuindo de forma significativa para aspetos de ordem económica e social (Gonçalves, 2000). Um número expressivo de organizações é controlado por núcleos familiares, reforçando a importância desses empreendimentos para a movimentação da economia brasileira (Bueno et al., 2007). Dados do IBGE (2018) confirmam que 90% das empresas no Brasil são familiares, que elas representam cerca de 65% do PIB e são responsáveis por 75% dos trabalhadores no país.

Considerando a singularidade das empresas familiares (Chua et al., 1999) e a peculiaridade da crise da pandemia do COVID-19 (Wenzel et al., 2020), no que concerne ao seu comportamento dessas empresas na crise, Kraus et al. (2020) observaram que as empresas familiares seguem abordagens diferentes para enfrentarem crises, considerando fatores como o setor em que atuam e seu tamanho. Em seu estudo esses autores perceberam que algumas empresas pareciam quase não estarem afetadas, mesmo em meio à crise do COVID-19, seguindo estratégia de gestão de crise muito além de perseverar. Observaram ainda que a orientação empreendedora da equipe de gestão de uma empresa familiar ajuda a perceber a situação de crise que se apresenta como uma oportunidade de negócio.

2.2. Gestão de Crises

As crises são situações desafiadoras, que acontecem de forma inesperada e exigem rápidas decisões estratégicas (Heath, 1995; Ritchie, 2004). São vários os conceitos encontrados para crises. Autores como Fialovõ e Fiala (2006) definem crise como sendo o acúmulo de influências negativas, impossibilitando o bom funcionamento do

âmbito e exigindo soluções de problemas. De acordo com Řehoř (2016), crise seria o momento em que a organização apresenta desempenho adverso, sendo que, se não solucionada a tempo, pode implicar em risco para a empresa.

De acordo com Rais (2007), a crise seria como um estágio na vida de uma organização em que apresentaria, por um longo período de tempo, um desempenho negativo de seu potencial produtivo e queda nas vendas. Já Shaluf et al. (2003) compreendem crise como sendo uma situação onde decisões importantes, que envolvam ameaças ou oportunidades, devem ser tomadas em um espaço de tempo curto, sendo de origem tanto natural como provocada pelo ser humano.

Pode-se compreender crise como uma ameaça a valores ou sistemas compartilhados por um grupo de pessoas, podendo ser uma organização, uma comunidade ou uma sociedade, o que exige imediata resposta em circunstância de intensa incerteza (Rosenthal et al., 1989). Embora as crises provoquem espanto quando ocorram (Clarke, 1999; Jasanoff, 1993; Perrow, 1984), não há como dominar todos os cenários, controlar todas as possíveis situações e impedir que as crises aconteçam (Beck, 1992; Clarke, 1999), podendo-se percebê-las como eventos normais, em certo aspeto (Perrow, 1984).

Os campos da gestão de crises e da gestão estratégica, embora estejam intimamente relacionados, foram desenvolvidos de forma paralela por décadas (Mitroff et al., 1992), podendo ter ocorrido dessa forma pelo foco que os pesquisadores deram a temas como desempenho financeiro e crescimento das empresas, tendo as crises recebido menor atenção (Mitroff et al., 1987).

Porém, na década de 1980 houve maior proximidade nos estudos entre esses âmbitos, considerando os que foram conduzidos por autores como Smart e Vertinsky (1984), Mitroff et al. (1987) e outros, tendo a pesquisa sido ampliada nos anos 1990 por alguns autores, entre eles Mitroff et al. (1992) e Pauchant e Mitroff (1992).

As áreas de gestão estratégica e gestão de crises apontam tanto similaridades quanto diferenças. Esses dois campos se aproximam em características comuns, que Preble (1997) indica ser uma complexa mistura e as condensa como sendo: atenção às relações ambientais; complexo universo de *stakeholders*; comprometimento da alta gestão; envolvimento da organização com um todo; padrão consistente e processo emergente.

Quanto às diferenças, pode-se ressaltar aquelas relativas à orientação dos processos, pois o enfoque dos estudiosos da gestão estratégica foi pelo desempenho corporativo, com a investigação das oportunidades e ameaças, no sentido da criação e manutenção

de vantagens competitivas (Porter, 1979), enquanto as pesquisas de gestão de crise foram mais direcionadas por indagações de como criar e manter organizações sustentáveis e como podem ser ameaças ao ambiente externo (Shrivastava, 1993).

A literatura que relaciona essas duas áreas vem aumentando e apresentando uma tendência à vinculação positiva entre crises e estratégia. Corroborando com essa percepção, Bourgeois (1985) sustenta que organizações sob turbulência dependem de sua capacidade de adaptação e podem encontrar apoio no planejamento estratégico para gerirem seus negócios em tempos de crise, desenvolvendo planos de ação mais adequados e novas metas.

Autores, como Tuclea et al. (2014), que também investigaram as relações entre gestão estratégica e gestão de crises, apontam benefícios e uma certa interdependência entre elas. Em sua pesquisa, os referidos autores verificaram que empresas que seguiam um planejamento estratégico informal, com ênfase nos objetivos de curto prazo e mais direcionado às medidas financeiras e de corte de custos, devido ao ambiente turbulento provocado por crises redescobriram o papel da estratégia por parte dos gestores, buscando reconsiderar a vantagem competitiva e novas formas de criar valor para os clientes.

Já Pasha e Poister (2017) pesquisaram as mudanças na formulação da estratégia e práticas de medição de desempenho no setor público após a Grande Recessão, analisando o impacto dos cortes e a turbulência do ambiente nas operações desse setor, a partir de dados coletados nas agências de transporte público nos Estados Unidos da América, e concluíram que essas organizações lidaram com as consequências da crise econômica aumentando o uso de abordagens lógicas de incrementalismo à formulação da estratégia, por meio da negociação com as partes interessadas, com mudanças contínuas na estratégia, dando maior ênfase às práticas de medição de desempenho.

Rosca e Moldoveanu (2009) investigaram as mudanças nas funções de organização, gestão e planejamento devido às condições de turbulência, que impõem requisitos como flexibilidade alinhada com o ambiente organizacional, busca de oportunidades e minimização de ameaças, além da previsibilidade reduzida e do desenvolvimento de um sistema estratégico realizado em tempo real. Para esses autores, a turbulência e suas surpresas não controladas podem provocar crises, o que exige o desenvolvimento de um sistema de gestão de crises. Além de tudo, com a transição do ambiente de certeza para a gestão em condições de crise, percebe-se que há uma mudança do planejamento estratégico para a visão estratégica, exigindo novas tendências e

abordagens dos instrumentos de gestão que sejam mais eficazes em ambientes turbulentos.

Outras contribuições foram observadas nas pesquisas por estudos de casos realizados em situações e organizações variadas, que ofereceram vastas investigações sobre a relação entre crises e estratégia, dentre as quais destacam-se: Jin et al. (2019), que investigam o impacto de eventos de crise política, econômica e ambiental nos fluxos de turistas da China e as contribuições para a recuperação e crescimento pós-eventos; Worden, S. (2003), que analisa o papel da integridade como fator mediador da liderança estratégica e seu impacto na credibilidade em capital de reputação; e Cepiku et al. (2018), que apresentam a análise dos comportamentos estratégicos das 15 maiores cidades italianas durante uma crise e seus efeitos.

Na percepção de Preble (1997) a gestão de crise é um processo sistemático, através do qual as organizações buscam antever ou apontar potenciais crises e se precaver contra as mesmas, no sentido de minimizar seus efeitos, compreendendo que a gestão de crise está integrada no processo de gestão estratégica tendo em vista que esse é um processo que oferecerá à organização a estratégia de prevenção contra possíveis eventos que possam desenvolver crises e, também, para diminuir as decorrências de uma crise que já esteja em curso.

As pesquisas sobre resultados de crises indicam diferentes vertentes, como as transformações nos relacionamentos com as partes interessadas (Coombs, 2007; Elsbach, 1994; Pfarrer et al., 2008), as decorrências na adaptação e aprendizado das empresas e a sobrevivência às crises (Lampel et al., 2009; Veil, 2011; D'Aveni & MacMillan, 1990). Os estudos também apontam que as crises não têm somente consequências negativas para os envolvidos, visto que estimulam abordagens de inovação nas empresas, ajudando na identificação de novos mercados (Faulkner, 2001), além de provocar novas abordagens na gestão e formas de trabalho flexível (Brockner & James, 2008; Dane & Pratt, 2007; James & Wooten, 2005).

De forma geral, a literatura sobre a vertente do aprendizado sobre a sobrevivência de empresas às crises ressalta o papel positivo da gestão do conhecimento frente às situações de crises, relacionando sua importância em vários contextos do gerenciamento de crises, bem como destacando que a aprendizagem e a disseminação do conhecimento nas organizações devem ser estimuladas e desenvolvidas. Neste sentido, uma crise pode ter uma influência positiva para estimular a aprendizagem organizacional, além do que a disseminação do conhecimento tem papel fundamental

para o planejamento estratégico na organização. Nem sempre o conhecimento é disseminado de forma espontânea e precisa ser fomentado pela gestão. Com foco no conhecimento tecnológico no desenvolvimento de novos produtos, o estudo apresentado por Van Der Bij et al. (2003) identificam importantes fatores da disseminação do conhecimento, dentre eles as crises organizacionais e comportamentos de risco.

Para Valackiene (2010) a comunicação corporativa é uma função estratégica de gestão, que tem foco nos desafios que as crises impõem e é necessária para criar confiança com as partes envolvidas e promover uma cultura corporativa responsável. Segundo esse autor defende, a comunicação corporativa é fundamental em tempos de crises, sendo uma importante ferramenta no gerenciamento de cada estágio ativo das crises, desde a contingência, planejamento e contenção, até a resolução.

De acordo com Gaunt e Ollenburger (1995) o gerenciamento de problemas foi adotado como ferramenta de planejamento estratégico por várias corporações e tem muito a contribuir no sentido da identificação, tratamento e prevenção de novas situações de crises. Conforme esses autores argumentam, a área da gestão de comunicação ainda não atingiu todo o potencial e é preciso discutir sobre como os problemas se desenvolvem, técnicas para lidar com problemas e perspectivas futuras sobre essa temática.

A aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento nas organizações podem ser estimulados e desenvolvidos. Segundo Grunnan e Fridheim (2017), uma das formas para que isto ocorra pode ser através da aplicação de exercícios de gerenciamento de crises, quando os líderes podem testar suas habilidades de tomada de decisão, sendo possível identificar melhorias nos planos e desenvolver habilidades necessárias. De acordo com esses autores, os exercícios de gerenciamento de crises podem ser realizados com mais eficiência, levando ao alcance de resultados mais relevantes e com maiores benefícios, demonstrando ser importante instrumento para os processos de tomada de decisão e planejamento estratégico das organizações para o enfrentamento de crises.

A partir do estudo de uma organização confrontada com um tipo particular de crise - seu iminente fechamento, Duncan et al. (2007) refletem sobre o impacto da gestão estratégica do conhecimento e seu papel na preparação para a crise, explorando o que aconteceu com essa organização durante e após a crise, examinando quais mudanças estratégicas foram feitas como resposta à crise. As respostas encontradas por esses

autores foram o reconhecimento da importância das pessoas e seus conhecimentos para a organização, a construção de uma melhor estratégia para os processos de negócios, o gerenciamento da saída de trabalhadores (e seu conhecimento, sobretudo o tácito) e a melhoria do fluxo de comunicação entre as divisões. Conforme concluem esses autores, a construção de uma gestão estratégia de conhecimento é importante em tempos de crise.

De uma forma geral, as crises podem ser compreendidas a partir de perspectivas internas e externas, sendo que as principais fases desse processo são a prevenção pré-crise, o gerenciamento de crises e os resultados pós-crise (Bundy et al., 2017). Já Smith (1990), concebe a gestão de crises também como ocorrendo em três fases, quais sejam: pré-crise de gestão; crise operacional focal; e fase de recuperação pós-crise e feedback de aprendizagem como preparo para enfrentamento de uma próxima crise. Esse autor considera ainda que, dentro de cada fase, a gestão de crises analisa opções disponíveis para ação de intervenção por parte dos gestores.

Os estudos sobre gestão de crises podem focar nas crises provocadas por empresas (Bundy et al., 2017), nas crises motivadas por efeitos de desastres naturais (Park et al., 2013; Runyan, 2006) e também apresentam várias direções e perspectivas, dentre elas aquelas relativas à gestão financeira e contábil (Hale et al., 2005), à gestão dos funcionários (Harvey & Haines, 2005) e às respostas estratégicas a uma crise (Baron et al., 2005).

Nas pesquisas sobre crises provocadas por desastres naturais observa-se que, mesmo considerando diferentes objetos de estudos, como situações, lugares e aspectos de compreensão diversos, essa temática foi direcionada para o aprendizado que pode ser extraído após o enfrentamento das crises. Confirmando esse entendimento, Smith (2012), afirma que, após o enfrentamento dos problemas e dos desafios, frutos das consequências de um desastre natural de grandes proporções, é possível analisar os aspectos utilizados na gestão e aprender com eles.

Ainda segundo Smith (2012), são várias as lições que podem ser aprendidas após uma catástrofe, tanto no planejamento, quanto na implementação de respostas às emergências organizacionais. As catástrofes podem ocorrer em áreas e aspectos diversos, como com clientes internos e externos e suas necessidades, estrutura organizacional adequada à nova forma de conduzir os negócios, gerenciamento de mudanças de financiamentos, preocupação em manter e apoiar um quadro de pessoal de alta qualidade, o valor da colaboração ou competição para a organização e comunidade, e

também lições sobre liderança. Tal aprendizagem contribui para o conhecimento sobre estratégias para enfrentamento de crises por desastres.

No mesmo sentido, Yan et al. (2017) afirmam que, mesmo a partir do enfrentamento de desastres específicos, é possível debater sobre aspectos importantes vivenciados para uma melhor compreensão das vulnerabilidades, dos problemas emergentes e dos recursos envolvidos, pois as lições aprendidas com os desafios e com os fatores enfrentados podem ser replicadas para outros sujeitos e situações, evitando os mesmos transtornos.

Conforme Ricciardelli et al. (2018) defendem, é importante compreender os modos locais de engajamento e colaboração, além dos fatores sociais e culturais que tiveram impactos mais fortes em comunidades devastadas, que enfrentaram desastres naturais. Tal compreensão permite, contribuir para o aprendizado da gestão de risco e da resiliência organizacional, que é definida por esse autor como a capacidade de um sistema, quando exposto a perigos, adaptar-se por resistir ou mudar, a fim de alcançar e manter sua estrutura de funcionamento em um nível aceitável.

Com relação à perspectiva das crises relativas à gestão financeira, observou-se que a literatura versa sobre o estudo do gerenciamento do risco corporativo e de sua incorporação ao planejamento estratégico, que passou a ser um requisito fundamental de controle e criação de valor para as organizações, principalmente após ocorrências de escândalos, eventos de crises financeiras e mudanças regulatórias (Lamanda & Tam, 2015).

Nesse sentido, Jimenez (2012) observa, explorando a relação entre o planejamento estratégico e os déficits orçamentários de governos municipais durante uma grande recessão, aspectos positivos na associação do planejamento estratégico à percepção de melhoria da saúde fiscal da gestão municipal, uma vez que provoca maior confiança em seus gestores, muito embora não se tenha comprovado o efeito do planejamento sobre os déficits reais.

Dincer et al. (2018), ao analisarem o setor bancário europeu e as dificuldades enfrentadas após período de crise financeira global, concluíram que o planejamento estratégico, que é uma ferramenta eficaz para o planejamento de longo prazo e usada por associações e indústrias para obterem maior vantagem competitiva. Segundo esse autor, também pode ser aplicado para promover a sustentabilidade do setor bancário, sugerindo que os bancos europeus precisam de mudanças fundamentais para

transformar seus modelos de negócios, no tocante ao enfrentamento de crises, com a ajuda do planejamento estratégico.

Raudla et al. (2016), em suas descobertas, apontaram que abordagens racionalmente orientadas, como o uso de planejamento estratégico, o foco em resultados, a realização de metas e de medidas de desempenho, têm associação positiva com cortes orçamentários mais eficientes e direcionados. Esses autores sugerem que técnicas de gestão mais racional adotadas por governos podem ajudar os gestores na tomada de decisões estratégicas, mesmo em tempos de crise.

Não foram encontrados numerosos trabalhos sobre a temática de respostas às crises, o que inclusive estimulou o desenvolvimento do presente estudo. Baron et al. (2005) entendem que essa perspectiva recebeu pouca atenção na literatura de gestão de crises, o que pode justificar o limitado número de estudos encontrados na pesquisa bibliográfica realizada como suporte para o presente trabalho. Esses autores argumentam que pode haver uma certa fragilidade nos estudos sobre respostas organizacionais às crises, sendo uma área em que cabem mais pesquisas, não somente com foco mais centrado no ambiente interno das organizações, mas, também, considerando as outras partes interessadas, como seus clientes, por exemplo.

Em seu estudo sobre como as empresas podem responder efetivamente às crises, em especial à crise da pandemia do coronavírus, Wenzel et al. (2020) identificaram que as empresas costumam decidir por quatro tipos de respostas às crises, os quais foram adotados como estratégia de enfrentamento à situações de crise. Amparados pela definição de crise no sentido estrito, como sendo choques percebidos pelos membros da organização como sendo inesperados e maciçamente disruptivos (Pearson & Clair, 1998; Weick, 1993) e a partir da análise de documentos-chave de um corpo de literatura sobre diferentes tipos de respostas à crise, esses autores delimitaram o modelo dos quatro tipos de respostas às crises, porém sem associação a horizontes de tempos, até porque os estudos analisados tratavam de diferentes crises com duração de tempo diversas.

Wenzel et al. (2020) sugerem a necessidade de realização de mais pesquisas relativas às respostas às crises, ampliando e aprofundando os estudos sobre essa temática, de forma a contribuir para um maior conhecimento sobre o que levam as empresas a sobreviverem às crises e alcançando recuperação após choques (Pearson & Clair, 1998), sobremaneira considerando crises profundas e de extensa propagação e duração, como a pandemia do COVID-19. Esses autores concluem que os tipos de respostas às crises

representam um importante e relevante campo de estudo, que deve instigar pesquisas e debates contínuos e futuros, de modo a oferecer maiores contributos sobre a questão.

Utilizando o estudo de Wenzel et al. (2020) como estrutura, Kraus et al. (2020) investigaram empiricamente como as empresas familiares de cinco países da Europa Ocidental (Áustria, Alemanha, Itália, Liechtenstein e Suíça) responderam à crise do Covid-19, no tocante às consequências e aos mecanismos de enfrentamento das empresas na crise pandémica, analisando como as empresas familiares reagiram e se adaptaram a uma situação geral de crise inesperada.

A partir dos resultados obtidos nessa pesquisa, Kraus et al. (2020) descobriram que as respostas em situações de crise raramente são adotadas sozinhas, na maioria das vezes, mas são combinadas em um conjunto de intervenções diferentes. Esses autores propuseram um novo modelo de respostas que as empresas familiares podem adotar durante uma crise, sob as perspetivas de curto e longo prazos, embasados na integração dos resultados desse estudo com a tipificação de respostas às crises de Wenzel et al. (2020). Tal combinação resultou na construção de uma matriz, que também considera as perspetivas temporais, compondo desta maneira um conjunto com seis campos possíveis de intervenções de crises dentro dos quais as empresas podem reagir.

Ainda segundo Kraus et al. (2020), embora o estudo forneça importantes insights sobre as medidas que as empresas podem adotar em situações de crises, o pacote de medidas proposto como modelo em seu trabalho deve ser reconsiderado, tendo em conta a época em que o estudo foi realizado, em pleno ápice da pandemia, visto que esses resultados podem ter uma mudança significativa à medida que a crise avança e continua.

Dessa forma, levando-se em conta a pandemia do COVID-19 como um evento raro e sem precedentes (Ashraf, 2020), o modelo mais pertinente à presente pesquisa é o dos quatro tipos de respostas às crises, proposto por Wenzel et al. (2020), considerando limitações encontradas no modelo defendido por Kraus et al. (2020), além das particularidades e as complexidades do país no qual atuam as empresas pesquisadas na presente investigação.

2.3. A Crise da Pandemia do Covid-19

De acordo com a OMS (2020), em dezembro de 2019 vários casos de pneumonia foram identificados em Wuhan, província de Hubei na China, sem que fosse possível atribuí-los às causas conhecidas. Investigações iniciais chegaram à conclusão que se tratava de um novo vírus, que podia ser transmitido de uma pessoa a outra (Chan et al., 2020), tendo sido declarado alerta epidemiológico, em 1º de janeiro de 2020, com o consequente fechamento do mercado de frutos do mar em Wuhan, onde foi identificado o surto desse patógeno, com 41 casos até então (Huang et al., 2020 ; Zhu et al., 2020). A OMS (2020) publicou, no dia 21 de janeiro de 2020, relatório descritivo de 282 casos confirmados com o novo vírus, classificado como coronavírus, incluindo a confirmação de casos em três outros países, além da China (Tailândia, Japão e República da Coreia).

Após aumento dos casos do vírus na China e surgimento em outros países, em 30 de janeiro de 2020 o novo coronavírus foi declarado como uma emergência de saúde pública de interesse internacional (OMS, 2020). Como em 11 de março de 2020 já haviam 118.319 casos confirmados em todo o mundo, a doença COVID-19 foi declarada como uma pandemia (OMS, 2020), sendo entendida como uma epidemia mundial a que afeta vasto número de pessoas além-fronteiras (Last et al., 2001).

A pandemia do COVID-19 foi percebida como uma séria ameaça global, tendo exigido ações governamentais com base em estratégias drásticas com grandes impactos na vida social e na economia. Visando impedir maior propagação do COVID-19, os governos implementaram medidas de distanciamento social, objetivando redução máxima de contactos sociais, no sentido de evitar uma rápida disseminação do coronavírus. Essas intervenções impostas tiveram um negativo impacto sobre a economia (Anderson et al., 2020) e o resultado foi que vários setores de serviços e indústria encerraram suas operações (Del Rio-Chanona et al., 2020).

Segundo Liu et al. (2020) afirmam, essa pandemia provocou uma brusca interrupção das atividades econômicas do mundo, como o exemplo do declínio dos fluxos turísticos com o cancelamento de viagens aéreas, o que abalou a confiança tanto de consumidores quanto das empresas. No sentido da contenção do vírus, vários países impuseram quarentenas, bloqueios, ordens de permanência, fechamentos temporários de empresas e retenções/proibições de viagens, ampliando os impactos econômicos. Entretanto, governos e bancos centrais em todo o mundo anunciaram conjuntos de medidas de apoio e ajuda, buscando suavizar os impactos negativos financeiros das empresas e das indústrias mais afetadas. Vários governos introduziram investimentos e estímulos

fiscais e financeiros para aliviar os efeitos econômicos para empresas e famílias (Liu et al., 2020).

A crise provocada pelo COVID-19 tem e continuará tendo forte interferência sobre as empresas em todo o mundo e, mesmo que alguns setores tenham se beneficiado da crise, como no ramo da saúde, muitas áreas enfrentam impactos severos, com alta queda de receitas e declínio de algumas indústrias (Kraus et al., 2020). As restrições governamentais provocaram fechamento de restaurantes e hotéis, com significativa queda de receitas nas indústrias de hospitalidade e turismo. O fechamento de atividades de lazer e eventos, como cinemas, teatros, museus e ginásios, também impactou profundamente o setor.

Ainda segundo esses autores, as pesquisas acerca de pandemias anteriores mostram que países, indústrias e empresas sofrem consideravelmente as consequências do impacto econômico de uma pandemia global. Em situações dessa natureza, ao mesmo tempo em que a demanda tende a diminuir, pela redução de compras de bens e serviços não essenciais, as demissões provocam a redução da capacidade geral de gastos dos consumidores (Cahyanto et al., 2016). A cadeia de suprimentos também é afetada porque muitas empresas não conseguem com os impactos causados pela crise, provocando interrupção em alguns elos dessa cadeia (Simchi-Levi et al., 2014). Confirmando o exposto, Anderson et al. (2020) indicam que as intervenções não-farmacêuticas impostas pelos governos, por ocasião da pandemia do COVID-19, impactaram negativamente a economia.

Consoante Salisu (2020), em março de 2020 várias bolsas ocidentais precificaram o potencial efeito da pandemia e indicaram perda de 30% no valor das empresas que compõem os índices de mercado e no Brasil a queda chegou a 31,5%. Diante de cenários assim, gestores e investidores tomam decisões diante da série de incertezas que se apresentam. Segundo Hassan et al. (2020), gestores e empresários em todo o mundo demonstraram preocupação em como enfrentar a crise da pandemia do COVID-19 desde o início, buscando compreender os efeitos da mesma em seus negócios e quais medidas poderiam ser adotadas em suas empresas no sentido da superação dos desafios impostos por essa crise. Uma das formas de auxiliar as empresas a mitigarem os efeitos negativos da pandemia seriam os subsídios governamentais, que ajudariam na tentativa de manutenção de empregos e consumo (Fernandes, 2020).

No Brasil algumas medidas governamentais foram implantadas nesse sentido, dentre elas pode-se destacar (Brasil, 2021): a Medida Provisória n.º 936, de 1º de abril de

2020, convertida na Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020, a qual instituiu o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; a Emenda Constitucional nº. 106, de 7 de maio de 2020, que estabeleceu o regime extraordinário fiscal, financeiro e de contratações para enfrentamento de calamidade pública nacional decorrente de pandemia; e o Decreto n. 10.350/2020, com o qual foi criada a Conta-Covid, uma operação de mercado focada no setor elétrico, sob a forma de empréstimo por ativos tarifários que transitam na conta de desenvolvimento energético.

Um ano após ter sido considerada situação de pandemia pela OMS, os números da doença continuam a assustar. De acordo com a OMS (2021), até o dia 08 de março de 2021, houve um total global de 116.521.281 casos confirmados de COVID-19, incluindo 2.589.548 mortes notificadas. Em 09 de março de 2021, um total de 349.398.520 doses de vacina foram administradas ao redor do mundo.

No Brasil, a constatação do primeiro caso de infecção pelo Covid-19 foi em 26 de fevereiro de 2020 (Brasil, 2021), tendo até o dia 10 de julho de 2020 apresentado um total de 1.864.681 infectados, sendo 72.100 óbitos e contando com um número de 1.123.204 curados, de acordo com informações do Governo do Brasil (2021).

Segundo a OMS (2021), entre os dias 03 de janeiro de 2020 e 08 de março de 2021, no Brasil houve 10.938.836 casos confirmados de COVID-19 com 264.325 mortes notificadas. Em 05 de março de 2021, um total de 8.580.097 doses de vacina foram administradas naquele país.

Entretanto, embora as vacinas já estejam proporcionando esperança sobre a pandemia do COVID-19, os desafios econômicos ainda preocupam. Conforme argumento de Heyden e Heyden (2020), o enfrentamento à pandemia do COVID-19 não é percebido apenas como ações sanitárias, mas também econômicas. Os autores destacam que, mesmo considerando as diferenças dos efeitos das políticas fiscal e monetária nos mercados ao redor do mundo, os impactos dessa pandemia nos negócios e podem ser observados nas demonstrações financeiras das empresas.

Em sua pesquisa, Avelar et al. (2021) observaram uma série de medidas que empresas brasileiras adotaram no sentido de mitigar os efeitos negativos da pandemia do COVID-19 em suas operações, tendo sido listadas um total de 864 medidas. Entre elas, a medida mais citada pelas empresas foi o reporte periódico de notas explicativas ao mercado, o que demonstrou a necessidade manter uma relação estreita e proativa junto ao mercado, de forma a minimizar as perdas frente aos *stakeholders* importantes. A

segurança dos funcionários configurou como a segunda medida mais citada, demonstrando preocupação com esses *stakeholders* essenciais para as empresas.

Porém, a pesquisa desses autores indica uma clara preocupação das empresas brasileiras com sua gestão econômico-financeira, já que as quatro medidas mais frequentes se reportam diretamente a essa questão, entre elas a gestão de caixa e receitas, a renegociação com clientes e fornecedores, a redução de custos e postergação de tributos. A busca por empréstimos e financiamentos e por subsídios governamentais também foram citadas por essas empresas, que destacaram a obtenção de mais de R\$ 75 bilhões em empréstimos e financiamentos e mais de R\$ 47,5 bilhões em subsídios do governo. Assim, a partir desses dados é possível perceber que as empresas brasileiras vêm se esforçando na gestão econômico-financeira, no sentido de minimizar desembolsos de caixa e garantir entrada de recursos, como forma de enfrentar as grandes incertezas demandadas pela pandemia do COVID-19.

2.4. Tipos de Respostas às Crises

Com relação aos tipos de respostas às crises, Wenzel et al. (2020) propõem o modelo que será utilizado como referência principal para a investigação proposta neste estudo. O modelo proposto pelos autores apresenta quatro tipos de respostas às crises, quais sejam: Contenção; Perseverança; Inovação; e Saída. A seguir serão apresentadas as definições de para cada um desses quatro tipos de resposta às crises, assim como as proposições a serem investigadas neste estudo.

2.4.1. Contenção

A resposta de contenção é caracterizada como o conjunto de medidas de “redução de custos, ativos, produtos, linhas de produtos e despesas gerais” das empresas (Pearce & Robbins, 1993) e de complexidade (Benner & Zenger, 2016), que podem ter efeitos positivos, tanto na manutenção da liquidez, quanto na recuperação a longo prazo (Pearce & Robbins, 1994), porém podem gerar diminuição do desempenho (Barker & Duhaime, 1997).

Esse é um tipo de resposta comumente perceptível em crises (Bruton et al., 2003), sendo importante para o enfrentamento, pois diminui a complexidade, aumenta a transparência, além de melhorar o foco no desempenho das atividades já realizadas (Benner & Zenger, 2016; Gartenberg, 2014) e estabilizar quedas de desempenho (Pearce & Robbins, 1994).

Porém, embora muitas vezes tidas como necessárias e indispensáveis, as medidas de redução em tempos de crise podem provocar perda de efeitos sinérgicos (Wenzel et al., 2020) e provocar erosão de valiosos recursos e de capacidades das empresas, em especial em situações em que a duração da crise seja por um longo período de tempo (Ndofor et al., 2013).

Após fundamentação sobre a contenção como possível resposta de empresas no enfrentamento a uma crise pandémica, formula-se a seguinte proposição:

***P₁**: A contenção das atividades das empresas influencia positivamente a resposta à crise pandémica pelas empresas familiares brasileiras.*

2.4.2. Perseverança

Quanto à perseverança, esse tipo de resposta às crises refere-se à manutenção das atividades comerciais de uma empresa, concentrando-se em manter as operações em andamento durante a crise. Stieglitz et al. (2016) justificam que as implicações positivas da resposta perseverante seriam pelo fato de que frequentes mudanças podem reduzir o valor de uma renovação estratégica.

De acordo com alguns autores (Pacheco-de-Almeida, 2010; Stieglitz et al., 2016), estudos apontam que, em ocasiões de incerteza, empresas que perseveram podem surpreender obtendo vantagens de desempenho sobre os concorrentes, pois empresas que renovam suas estratégias num período de crise podem tender a maiores riscos de falhas e interrupções no desempenho (Chakrabarti, 2015).

Para Wenzel et al. (2020), perseverar pode ser um tipo de resposta eficaz à crise, visto que uma renovação estratégica pode não ser adequada muito cedo. Porém, os autores concluem que o cerne desse tipo de resposta é que seu sucesso está vinculado à duração de uma crise e à disponibilidade de recursos já que, dependendo da intensidade e duração de uma crise, os recursos, sobretudo financeiros, podem se tornar mais escassos.

Após fundamentação sobre a perseverança como possível resposta de empresas no enfrentamento a uma crise pandémica, formula-se a seguinte proposição:

***P₂**: A perseverança nas atividades das empresas influencia positivamente a resposta à crise pandémica pelas empresas familiares brasileiras.*

2.4.3. Inovação

A inovação é o tipo de resposta à crise que se concentra na renovação da estratégia do negócio. Para Bryson (1981), as crises podem criar oportunidades para mudanças estratégicas, já que tendem a relaxar possíveis restrições relativas à tomada de decisão. Nesse sentido Roy et al. (2018) também indicam que crises podem provocar nas empresas novas formas de pensar, o que pode auxiliar a organização a sobrepujar a inércia e repensar modelos de negócios (Ucaktürk et al., 2011).

Pesquisas indicam que a inovação do modelo de negócios pode ser provocada por mudanças no ambiente competitivo (Clauss et al., 2019) ou através de novas tecnologias (Pateli & Giaglis, 2005). Já Wan e Yiu (2009) identificaram que nas crises surgem oportunidades de aquisições corporativas, sendo também uma forma de renovar estratégias mediante a aquisição de outras empresas, de forma a aprofundar ou ampliar as atividades dos negócios após a crise.

Wenzel et al. (2020) sustentam que a inovação é uma forma de enfrentar crises que pode ter implicações sustentáveis e, com isso, oferecer fortalecimento futuro à empresa. Porém, esses autores também apontam que um dos fatores limitantes para isso pode ser a baixa liquidez numa crise.

Após fundamentação sobre a inovação como possível resposta de empresas no enfrentamento a uma crise pandêmica, formula-se a seguinte proposição:

***P₃**: A inovação das empresas influencia positivamente a resposta à crise pandêmica pelas empresas familiares brasileiras.*

2.4.4. Saída

A saída refere-se à descontinuidade de atividades de uma empresa devido à crise (Wenzel et al., 2020). Porém, não indica propriamente o encerramento das atividades, mas pode ser uma reação final possível, caso não se obtenha sucesso com as demais estratégias. Assim, a saída de negócios pode ser considerada como uma importante decisão estratégica (Wenzel et al., 2020).

Nesse sentido, necessariamente a saída pode não ser o fim da empresa, visto que a saída de negócios de forma satisfatória pode disponibilizar novos recursos (Carnahan, 2017) e possibilitar outras oportunidades, inclusive na fundação de uma nova empresa.

Entretanto, para Dai et al. (2017) a saída pode ser considerada a melhor maneira de se lidar com uma crise. Segundo esses autores, a saída depende do quanto a empresa é vulnerável, considerando seu grau de exposição à crise, a sua disponibilidade de recursos e sua capacidade de lidar com os danos provocados pela crise. Já Oh e Oetzel (2011) consideram que a saída em resposta às crises depende do tipo de desastre enfrentado pela empresa.

Após fundamentação sobre a saída como possível resposta de empresas no enfrentamento a uma crise pandémica, formula-se a seguinte proposição:

***P₄**: A saída de atividades das empresas influencia positivamente a resposta à crise pandémica pelas empresas familiares brasileiras.*

Finalmente, pode-se afirmar que as proposições teóricas expostas nos pontos anteriores constituem o fundamento da investigação qualitativa que vai ser levada a cabo nos capítulos seguintes deste trabalho.

3. Metodologia

O presente capítulo tem como escopo apresentar aspectos relativos ao plano metodológico para o desenvolvimento da pesquisa. Segundo Barañano (2008), a metodologia indica o tipo de estudo a se realizar, as técnicas e os métodos para obtenção e exploração dos dados pesquisados. Sendo assim, serão evidenciados o desenho metodológico e os meios que foram utilizados para a realização da investigação, compreendendo os objetivos pretendidos.

3.1. Desenho Metodológico

O presente estudo almeja perceber quais os tipos de respostas as empresas familiares brasileiras adotaram após a crise pandêmica do COVID-19, com base no modelo dos quatro tipos de respostas às crises, proposto por Wenzel et al. (2020). Nesse sentido, para que os objetivos pretendidos possam ser alcançados e que se obtenha uma melhor compreensão do fenômeno em suas especificidades e condicionantes, considerando a percepção de quem o vivenciou (Fortin, 2009), foi escolhida a investigação qualitativa, sob a técnica de entrevista semiestruturada para a recolha dos dados.

Ainda de acordo com Fortin (2009), a abordagem qualitativa fundamenta-se em um estudo de caráter indutivo, através do qual o investigador vai além dos seus conhecimentos sobre o tema, abstendo-se de teorias já existentes, porém revisando e comparando os resultados de outros estudos, sejam qualitativos ou quantitativos. A autora refere que nesse tipo de abordagem o investigador não se coloca no papel de perito, pois se trata de uma nova relação sujeito-objeto, já que a ideia não é fazer o estudo para alguém, mas com o outro, sendo o objeto de estudo o mesmo sujeito que se encontra interessado no estudo.

Projetos de pesquisa qualitativa são adequados para analisar processos organizacionais dessa natureza (Bluhm et al., 2011), com entrevistas aplicadas à especialistas que respondam às questões a serem pesquisadas e que assim se obtenha entendimento (Outhwaite, 1975) sobre as reações das empresas familiares brasileiras à crise do Covid-19, no caso desta investigação. Nesse mesmo sentido, Graebner et al. (2012) destacam que empregar entrevistas qualitativas aos proprietários/gerentes de empresas permite captar de perto experiências e reações específicas.

Conforme Vergara (2005) define, as análises qualitativas são exploratórias, já que visam extrair dos entrevistados seus pensamentos, ditos de forma livre, acerca de algum tema, objeto ou conceito. Sendo assim, elas permitem emergir aspetos subjetivos, atingindo motivações conscientes e/ou não explícitas de modo espontâneo, pelo que são normalmente utilizadas quando se objetiva percepções e entendimentos sobre a natureza geral de uma questão, o que abre espaço para interpretação.

Por fim, Quivy & Capenhoudt (1998) ressaltam que a entrevista é uma técnica de recolha de dados que permite contacto direto e interação entre o objeto de investigação e o uso de linguagem informal, o que aproxima da realidade que se busca investigar, possibilitando mais pormenores e um maior grau de autenticidade nas respostas, o que poderá proporcionar uma melhor interpretação do conjunto de dados recolhidos.

Pelo exposto e também considerando o contexto de complexidade e singularidade do ambiente de crise a ser pesquisado – a *sui generis* pandemia do COVID-19 – pode-se reputar esse método como apropriado para compreender os objetivos pretendidos na presente investigação.

3.2. Estudo de Caso

De acordo com Denscombe (2010), a abordagem do estudo de caso é pertinente quando se busca entender relacionamentos e processos dentro de ambientes sociais, visto que permite detalhamento e melhor compreensão das complexidades de uma situação. Com o propósito de partir de conclusões particulares para o âmbito geral, possibilita a explicação do porquê de certos resultados, ao invés de apenas sua descoberta.

Para Barañano (2008), o método do estudo de caso consiste em técnicas, como a documentação, as entrevistas e a observação, que permitem recolher dados qualitativos mais completos e descobrir evidências em uma situação real. Em suas considerações, Morgado (2013), aponta que o estudo de caso permite analisar de modo mais focado e compreensivo determinadas situações, processos ou práticas profissionais.

Ainda de acordo com Morgado (2013), o estudo de caso é uma estratégia de investigação que instiga o envolvimento pessoal do investigador, de forma que haja interação com o contexto em que se realiza a pesquisa, no sentido de tornar a captação mais fiel possível. Nesse sentido, realizou-se pesquisa bibliográfica para a devida revisão da literatura sobre empresas familiares, gestão de crises e a crise do COVID-19,

por consulta a livros, jornais, dissertações e teses, sites da internet, revistas nacionais e internacionais e artigos científicos nas bases de dados académicas.

Para Yin (2001), trata-se o estudo de caso de uma forma de investigação de um tema empírico que facilita a análise de objetos de estudo contemporâneos situados no contexto da vida real, podendo ser aplicado em diversas situações no campo das ciências sociais. Considerando os conceitos apresentados, entende-se que o método proposto tem relação com a presente investigação.

3.3. Seleção dos Estudos de Caso

Para realização da presente investigação foi necessário efetuar a seleção dos casos de estudo. Pretendia-se realizar entrevistas com empresários que estivessem à frente da gestão de seus negócios familiares, sendo representantes de empresas familiares no Brasil. De acordo com o que Barañano (2008) propõe, a seleção dos elementos da população em um estudo de caso é feita em conformidade com as características que esses elementos possuem com relação aos objetivos da pesquisa.

Para a obtenção de tal requisito, o critério escolhido foi a técnica de amostragem bola de neve (*snowball*), que é uma forma de amostra não probabilística. A técnica escolhida utiliza cadeias de referência, já que não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa nesse tipo de amostragem, sendo adequada para o estudo de determinados grupos de difícil acesso (Vinuto, 2014).

Conforme Barañano (2008) refere que a execução da amostragem em bola de neve é construída a partir de informantes-chaves, nomeados como *sementes*, que poderão identificar, localizar e indicar pessoas que tenham o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral. As sementes irão auxiliar o pesquisador a iniciar seus contatos e a definir o grupo a ser pesquisado. Em seguida ao contacto inicial com o primeiro grupo de indicados, solicita-se aos indivíduos que também indiquem novos contatos com as características definidas, a partir de sua própria rede pessoal, e assim sucessivamente, até que se chegue ao quadro de amostragem de interesse do pesquisador.

De acordo com Bernard (2005), este é um método de amostragem de rede válido para o estudo de populações difíceis de serem acessadas ou estudadas. Essas dificuldades podem ocorrer pelo fato de a população conter poucos membros ou que estejam espalhados por uma grande área; a população dos estigmatizados e reclusos; e aquela

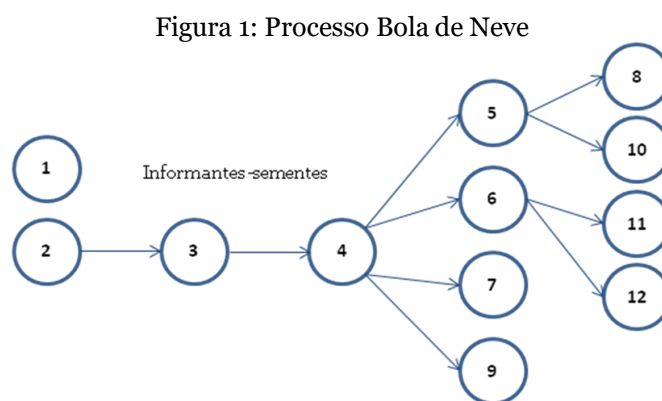
dos membros de um grupo específico, que não se sensibilizam com a necessidade de dados do pesquisador.

Como vantagem desse tipo de amostragem considera-se o fato de se utilizar da relação pessoal dos indivíduos dispostos a indicar contatos, o que pode transmitir confiabilidade ao entrevistador, conforme Becker (1993) defende: Essa “estratégia resolve o problema de acesso de forma conveniente: pelo menos se conhece alguém que pode ser observado ou entrevistado, e pode-se tentar fazer com que este indivíduo o apresente a outros e seja seu fiador, desse modo deflagrando uma espécie de amostragem em bola de neve” (p. 155).

Conforme Yin (2001) aponta, existe a preocupação de uma amostra pequena não tornar o estudo convincente, embora não seja uma preocupação pertinente, por não terem bases estatísticas, mas sim analíticas. Entretanto, na intenção de garantir a robustez e evitar enviesamentos, foi escolhido o estudo com base em múltiplos casos.

Assim, a partir do desenvolvimento dessa técnica, chegou-se ao total de 3 informantes-mente, que indicaram empresários brasileiros, proprietários de empresas familiares, com os quais foram feitos contactos e pré-selecionados 10 dentre eles, que atendiam às características esperadas para os critérios da entrevista. Porém, quando do agendamento das entrevistas, somente 4 deram retorno positivo e foram efetivamente entrevistados. Entre os demais 6 empresários, alguns alegaram indisponibilidade e outros não retornaram às tentativas de contacto. Nessa época, o Brasil enfrentou um aumento significativo de casos de COVID-19 e muitas pessoas sofreram os efeitos negativos da doença, quer pessoalmente ou com parentes, o que pode ter interferido na realização das entrevistas pré-selecionados.

Na Figura 1 apresenta-se esquematicamente o processo Bola de Neve utilizado.



Fonte: Elaboração própria

Desse modo, na técnica bola de neve, foram selecionados mais 3 informantes-sementes, que indicaram outros 8 empresários com características adequadas, com os quais foram realizadas as entrevistas, perfazendo o total de 12 entrevistados para este estudo. Isto posto, tem-se que: o “informante-semente I” gerou a entrevista do caso 1; do “informante-semente II” obteve-se os casos 2 e 3; do “informante-semente III” foi indicado o caso 4; o “informante-semente IV” gerou os entrevistados dos casos 5, 6, 7 e 9; o “informante-semente V” indicou os casos 8 e 10; e, por fim, a partir do “informante-semente VI” foram realizadas entrevistas com os casos 11 e 12.

3.4. Coleta e Análise de Dados

Para obtenção dos dados necessários à presente investigação, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas aos 12 empresários selecionados no processo de amostragem, conforme descrito na seção anterior. As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre os meses de abril e maio de 2021, através de chamadas de vídeo pelo WhatsApp, cujos áudios foram devidamente gravados em arquivo digital.

As entrevistas foram baseadas em um guião elaborado com questões semiabertas, de forma a permitir que os entrevistados pudessem reagir com declarações espontâneas (Eisenhardt & Graebner, 2007). Inicialmente foi aplicado um guião teste com 2 entrevistados, de forma a confirmar se as questões eram consideradas pertinentes, se estavam dispostas numa ordem adequada, sequencial, de modo que fluíssem e permitissem compreensão, e também se abordavam todos os temas pretendidos. Após ser constatado que atendia ao proposto adequadamente, o guião foi replicado às demais entrevistas, sendo como base para a realização das mesmas. O guião utilizado pode ser consultado no Anexo 1 deste.

Considerando a distância física entre a investigadora e os entrevistados, uma vez que a maioria reside no Brasil, o que impossibilitou um encontro pessoal, optou-se por realizar as entrevistas através da ferramenta de comunicação digital WhatsApp. Apenas com uma das empresárias a entrevista foi realizada pessoalmente, já que a mesma reside em Portugal e atualmente faz a gestão do seu negócio no Brasil à distância. A partir das duas primeiras entrevistas, foi estimado que as entrevistas durariam cerca de 30 minutos, porém a duração variou de acordo com a situação, de forma a garantir a espontaneidade dos entrevistados, tendo sido uns mais sucintos e outros mais profundos e detalhados em suas respostas. Com uma média de 40 minutos por

entrevista, o material coletado gerou cerca de 8 horas de áudios, que foram gravados em arquivos digitais e transcritos em modo literal, posteriormente.

Quanto ao tratamento e análise dos dados obtidos, recorreu-se à análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser adotada como recurso em situações em que determinada abordagem investigativa demanda a sistematização de conteúdos para o uso exploratório na interpretação e na inferência de significados. Essa autora considera ainda o método de análise de conteúdo como uma ferramenta de pesquisa que pode ser aplicada a vários tipos e gêneros textuais, prestando-se à exploração interpretativa de documentos, organizando e sistematizando unidades de seu conteúdo, das quais se possam extrair inventários estatísticos de estruturas textuais, como palavras, temas e classes de sentido.

Desse modo, o conteúdo coletado nas entrevistas, após ser transcrito na íntegra e salvo em formato de texto, foi introduzido no software de análise qualitativa MaxQda, para dar suporte ao processo de análise e tabulação de dados. De acordo com Merriam e Tisdell (2016), o MaxQda é um dos softwares mais populares para essa função e destacam que programas dessa natureza possuem “grande capacidade de organizar enormes quantidades de dados, facilitando a análise”. A utilização dessa ferramenta foi um importante contributo para o processo de tratamento e análise dos dados desta investigação.

Assim, o conteúdo gerado e inserido no software MaxQda foi codificado, categorizado e analisado. O referido sistema dispõe de três principais campos: (i) Lista de Documentos, onde são inseridos e organizados os dados da pesquisa; (ii) Lista de Códigos, área onde os códigos e categorias interpretativas são definidos pelo investigador; e (iii) Visualizador de Documentos, onde o investigador realiza associações e os dados coletados com os códigos e categorias definidos. De forma complementar, o sistema permitiu ainda a geração de planilhas em Excel, o que também contribuiu com a análise dos dados desta pesquisa.

Tendo como base a revisão da literatura e as proposições apresentadas neste, as questões aplicadas nas entrevistas, de acordo com o guião, e as respostas dos entrevistados, foi criada uma codificação em árvore, separando as categorias em níveis hierárquicos, para melhor análise e tratamento dos dados. As categorias adotadas nesta investigação apresentadas na figura 2, são as seguintes:

Figura 2: Categorias adotadas na investigação

1. Categorização dos Casos
1.1 Dados Pessoais
1.2 Dados Profissionais
2. Empresa Familiar
2.1 História da Empresa
2.2 História do Empreendedor
2.3 Sobre a Empresa Familiar
3. A Empresa Familiar na Crise Pandémica
3.1 Antes da Pandemia
3.2 Medidas Adotadas Durante a Pandemia
3.2.1 Contenção / Redução
3.2.2 Perseverança / Manutenção
3.2.3 Inovação / Mudança / Adaptação
3.2.4 Saída / Descontinuidade
3.3 Resultados das Medidas Adotadas
3.4 Pós-Pandemia
3.5 Diferenças nas 2 Fases da Pandemia
3.6 Aprendizado com a Pandemia
3.7 Lições para Futuros Empreendedores

Fonte: Elaboração própria

Como o software não realiza a categorização do conteúdo de forma automaticamente, foi elaborada essa codificação em árvore, proposta por níveis hierárquicos, e devidamente inserida no sistema MaxQda, permitindo a associação de cada código às partes textuais identificadas como pertinentes, separando as partes consideradas como principais e frases específicas que ressaltavam o tema em questão. A partir de então, foram geradas no sistema planilhas em Excel contendo as informações catalogadas, processo que permitiu uma análise e tratamento de dados mais detalhada e adequada ao estudo, conforme apresentada no capítulo a seguir.

4. Análise e Discussão dos Resultados

No presente capítulo serão apresentados a caracterização dos casos da amostra, assim como a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas. A discussão e análise foram realizadas com base nos dados apresentados acerca do comportamento das empresas familiares na crise pandêmica, explorando as medidas que foram adotadas como respostas à referida crise.

4.1. Caracterização dos Casos

Para esta pesquisa foram entrevistados 12 empresários de empresas familiares brasileiras, selecionados a partir da técnica *snowball*, tendo todos participado de forma voluntária. Dessa forma, os sujeitos foram considerados aptos ao fornecimento de dados válidos e íntegros para a investigação, estando os mesmos ligados ao tema do estudo (Fortin, 2009).

O presente estudo multicasos apresentou uma grande diversidade de características, a partir dos dados coletados, o que contribuiu positivamente com a pesquisa. Foram levantados os dados pessoais e profissionais dos entrevistados, assim como os dados relativos às empresas familiares com que estão vinculados, os quais serão apresentados de forma mais detalhada, a seguir.

4.1.1. Dados Pessoais e Profissionais dos Entrevistados

Conforme a tabela 1, os dados levantados apresentaram heterogeneidade em vários aspectos pesquisados. A idade dos pesquisados variou de 28 anos (caso 4) e 78 anos (caso 3), sendo uma média de 48 anos entre os entrevistados. A presença feminina (5 casos) entre os entrevistados foi praticamente a metade da amostra (7 casos do gênero masculino). Todos os entrevistados têm função de diretoria ou são gestores dos seus negócios, o que está em congruência com a formação acadêmica que a maioria apresentou: a área de Gestão (8 casos, entre licenciatura e pós-graduação).

A diversidade entre os casos pesquisados também esteve presente com relação ao tempo, tanto relativo ao tempo em que atuam em suas empresas (variou de 1 a 30 anos), quando ao tempo semanal dedicado às suas atividades nas empresas, gerando uma média em torno de 37 horas (à exceção do caso 7, que não prestou essa informação).

Tabela 1: Dados Pessoais e Profissionais

Caso	Idade	Gênero	Função Atual	Formação Acadêmica	Tempo na empresa	Tempo dedicação (semanal)
1	47	F	Sócia-proprietária	Pós-Graduação Dermato-Funcional	10 anos	36 horas
2	71	F	Diretor Comercial	Superior Incompleto	22 anos	24 horas
3	78	M	Diretor	Mestrado Gestão	7 anos	20 horas
4	28	F	Sócia-proprietária	Licenciatura Gestão - em curso	11 anos	10 horas
5	47	M	Diretor Produtos e Projetos	MBA Gestão de Projetos	8 anos	44 horas
6	32	F	Empresária	Licenciatura Gestão	1 ano 2 meses	40 horas
7	47	M	Empresário	MBA Gestão Estratégica	4 anos	---
8	50	M	Diretor Comercial	Ensino Médio	30 anos	40 horas
9	51	M	Empresário	Pós-Graduação Gestão	2 anos 2 meses	60 horas
10	47	M	Diretor	Pós-Graduação Finanças	16 anos	60 horas
11	44	F	Empresária	Licenciatura Fisioterapia e Psicologia	22 anos	20 horas
12	35	M	Diretor Geral	Licenciatura Gestão	16 anos	60 horas

Fonte: Elaboração própria

Após a apresentação dos dados pessoais e profissionais dos entrevistados, de seguida apresenta-se os dados das empresas.

4.1.2. Dados das Empresas

As empresas pertencentes aos entrevistados estão todas situadas no Brasil, em diferentes Concelhos (6 cidades) e Distritos (5 estados), o que permitiu que a coleta de dados fosse realizada numa grande amplitude geográfica, distribuídas de Norte a Sul do país. Conforme apresentado na Tabela 2, também foi possível perceber um conjunto heterogéneo de casos nos vários aspetos pesquisados. O tipo de empresa e os sectores nos quais estão inseridos se estenderam por atividades de Indústria, Comércio e Serviços, estes em áreas diversas, como Hotelaria, Saúde e Tecnologia.

Sobre o tempo de funcionamento das empresas, identificou-se uma amplitude de 42 anos entre a mais antiga (caso 8, tem 43 anos) e a mais recente (caso 6, há 1 ano), tendo a maioria sido fundada há mais de oito anos (nove casos) e apenas três casos abaixo de quatro anos de fundação. Há diversidade no número de sócios dos entrevistados: quatro indicaram que são empresa Individual (Unipessoal) e entre os demais a quantidade variou entre o total 2 e 5 sócios (incluindo os entrevistados).

Tabela 2: Dados das Empresas

Cas o	Tipo de empresa	Sector	Local	Tempo Atividade	Nº de trabalhadores	Nº de Sócios
1	Clínica Fisioterapia	Saúde	Recife/PE	8 anos	36	4
2	Indústria e Comércio Produtos Naturais	Indústria/ Comércio	Natal/RN	22 anos	7	2
3	Clínica Terapias Naturais	Saúde	Natal/RN	8 anos	3	Individual
4	Imobiliária	Imobiliári o	Fortaleza/C E	28 anos	2	5
5	Desenvolvedora de Softwares	Tecnologi a	Santos/SP	23 anos	13	3
6	Consultadoria em Recursos Humanos	Serviços	Santos/SP	1 ano	1	Individual
7	Marcenaria	Movelaria	Santos/SP	4 anos	0	Individual
8	Marmoraria	Construçã o Civil	Itu/SP	43 anos	15	2
9	Logística	Serviços	Santos/SP	2 anos	0	Individual
10	Hotel	Hotelaria	Porto Alegre/RS	41 anos	25	2
11	Ótica	Comércio	Recife/PE	22 anos	5	Individual
12	Comércio Automotivo	Comércio	Recife/PE	17 anos	17	3

Fonte: Elaboração própria

Com relação ao número de trabalhadores, foi identificada uma média de 10,33 empregados entre as empresas investigadas. Os números aqui apresentados são referentes aos trabalhadores que as empresas têm de facto, independentemente se os mesmos pertencem à família proprietária da empresa ou não. Quando da apresentação dos resultados, será discriminada a quantidade de familiares que trabalham nessas empresas. Destaca-se a situação da empresa do Caso 1, que difere das demais no tipo de relação com os trabalhadores, já que, além de possuir 14 empregados fixos (“para recepção e administrativo, faturamento, limpeza, segurança”), possui ainda 22 fisioterapeutas independentes, que prestam serviços à mesma, num total de 36 ao todo.

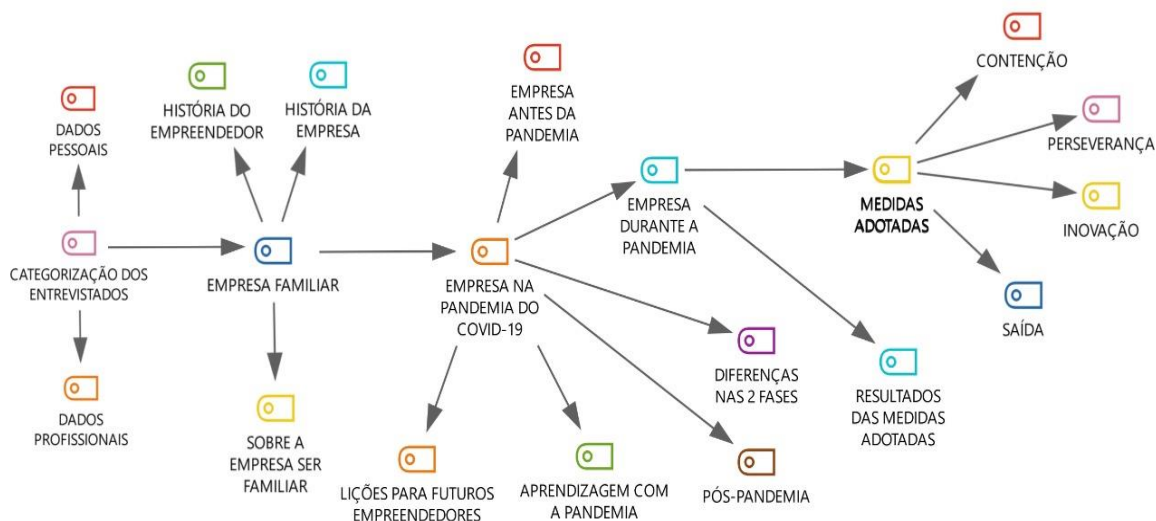
4.2. Análise e Discussão de Resultados

A discussão e análise dos resultados foram baseadas nos dados apresentados acerca do comportamento das empresas familiares na crise pandémica, principalmente explorando as medidas que foram adotadas como respostas à referida crise. A análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas foi elaborada com base na triangulação dos dados obtidos com as matrizes geradas e as categorizações criadas e inseridas no sistema MaxQda.

Na figura 3 é possível visualizar as codificações geradas e lançadas no sistema MaxQda para esta investigação, além da correlação e fluxo da sequência entre as mesmas. Foram

criados 3 grandes grupos hierárquicos de dados, que se ramificam nos detalhamentos dos temas, havendo uma interligação entre os assuntos abordados, a fim de facilitar a compreensão e permitir uma análise mais pertinente. No “ramo” extremo ao final estão os principais pontos de informações coletadas, que têm relação direta com o objeto de estudo deste, que é relativo aos tipos de medidas adotadas (pelas empresas familiares pesquisadas) na crise pandêmica: Contenção; Perseverança; Inovação e Saída.

Figura 3: Codificações



Fonte: Elaboração própria, mediante software MaxQda

A partir do sistema MaxQda também foi possível extrair a nuvem de palavras compostas pelos verbos mais utilizados pelos participantes do estudo, conforme figura 4 a seguir. Como esta pesquisa está investigando sobre as ações dos envolvidos, buscou-se trabalhar com a nuvem dos verbos mais utilizados pelos respondentes. O resultado ressaltou a presença dos verbos *precisar* (citado 134 vezes) e *trabalhar* (com 128 citações), evidenciando a importância do momento vivenciado pelos participantes, relacionado à mitigação dos efeitos da pandemia. Os verbos foram trazidos para o infinitivo, de modo a contemplar a essência do que os entrevistados queriam afirmar.

Figura 4: Nuvem de Palavras



Fonte: Elaboração própria, mediante software MaxQda

4.2.1. Empresa Familiar

Com relação às empresas familiares investigadas, foram obtidos dados sobre as histórias das mesmas a partir de sua fundação, assim como as percepções dos entrevistados sobre as empresas familiares e também suas histórias empreendedoras. A importância de coletar tais dados é no sentido de uma melhor compreensão do âmbito em que as empresas pesquisadas estão inseridas.

Sobre a história das empresas familiares estudadas é possível observar, conforme a Tabela 3, que a maioria delas foi iniciada a partir de um planejamento, porém foi indicado por dois entrevistados como tendo sido “básico” (Casos 3 e 9). Também se percebe que o tipo de investimento mais utilizado foi o capital próprio que, em três casos, foi associado ao de terceiros (banco e/ou investidor externo). Já com relação às maiores dificuldades enfrentadas no início do funcionamento das empresas, foram indicadas como sendo de diversos tipos, como inserção de produtos e conhecimento de mercados, formação/contratação de equipes. Em alguns casos foi possível traçar um paralelo entre o tipo de atividade da empresa, a realidade do mercado/sector em que se inserem e a época de fundação das empresas, como o exemplo do caso 5, que atua no sector de tecnologia e apontou que no início da empresa teve dificuldades de contratação, já que 23 anos atrás havia grande limitação de profissionais dessa área.

Tabela 3: Empresa Familiar

Caso	Planejamento	Investimento	Maiores Dificuldades do Início
1	Sim	Próprio + Terceiros	"Fazer crescer para continuar"
2	Sim	Próprio + Terceiros	"Implantar produto novo no mercado"
3	Sim	Próprio	"Formação de uma equipe multidisciplinar"
4	Não soube dizer	Próprio	Não indicou
5	Sim	Próprio	"Contratação de mão-de-obra adequada"
6	Sim	Próprio	"Parte de contabilidade, de organização Legal"
7	Não	Próprio	"Vender a ideia de um serviço diferenciado"
8	Não	Próprio	"Deve ter sido a de mão-de-obra"
9	Sim	Próprio	"Conhecimento do mercado, identificação dos clientes potenciais"
10	Sim	Próprio + Terceiros	"Dificuldades externas e dificuldades internas"
11	Não	Próprio	"Dificuldades eu tive muitas, porque ninguém cresce rápido"
12	Não	Próprio	"A maior dificuldade é conhecimento"

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o exposto no referencial teórico deste estudo, há um conjunto diverso de conceitos e discussões sobre as definições de empresa familiar. Conforme Ward (1987), uma empresa pode ser designada como familiar a partir dos seus fundadores,

que seriam a primeira geração, ou apenas após a sua sucessão para a segunda geração. As empresas analisadas estão, em sua maioria, na 1ª ou na 2ª geração da família, estando apenas a empresa do caso 4 gerida pela 3ª geração familiar (embora não seja a empresa mais antiga do grupo pesquisado), conforme indicado na tabela 4.

Tabela 4: Família e Empresa

Caso	Gerações	Trabalhadores da Família	Apoio Familiar	Avaliação
1	2	0	Sim	Positivo
2	1	4	Sim	Positivo
3	1	3	Sim	Positivo
4	3	3	Sim	Negativo
5	1	0	Não	Negativo
6	1	0	Sim	Positivo
7	1	0	Não	Negativo
8	2	2	Não	Positivo
9	1	0	Não	Positivo
10	2	0	Não	Negativo
11	2	4	Não	Negativo
12	2	3	Não	Negativo

Fonte: Elaboração própria

Conforme Zahra (2003), a realidade das empresas familiares pode ser diferente do processo operacional de empresas não familiares, já que possui características únicas e específicas. Sobre essas características únicas, foi identificada heterogeneidade na quantidade de trabalhadores pertencentes à família, pois em algumas das empresas não há familiares trabalhando (além dos fundadores) e, em outras há. Constatou-se uma média de 1,5 familiares que trabalham nas empresas, considerando os 12 casos pesquisados.

Quando questionados se os familiares prestam algum tipo de ajuda à empresa, sete casos apontaram negativamente, tendo o caso 10 afirmado, nesse sentido, que “hoje em dia é a melhor forma deles ajudarem”. Os que responderam positivamente indicaram que os apoios dos familiares são diversos, como assessoria, divulgação, opiniões sobre produtos e apoio logístico. A metade dos entrevistados avaliou negativamente o fato de sua empresa ser familiar, tendo o caso 4 argumentado que “uma empresa familiar acaba tendo uma certa aversão a pessoas externas e (...) o administrador externo (...) poderia tomar decisões melhores, sem ser a relação emocional.” O caso 8 corroborou com a parte negativa do envolvimento emocional nos negócios, numa empresa familiar: “os prós eu diria que (...) é a confiança (...) e o contra é que, por ser família, torna-se mais difícil, envolve um lado emocional (...) uma intimidade familiar.”

A importância da relação de confiança entre os membros da família que são sócios na empresa também foi destacada pelo caso 12, quando cita: “por mais sócios que você tenha (...) você não consegue confiar 100%, e no meu pai e no meu irmão eu confio 110%.” Na percepção do caso 3, o fato da empresa ser familiar é situacional, tendo relação com o tamanho atual da mesma, quando afirmou que “eu avalio que é mais consentânea com a estrutura da empresa, até que ela possa crescer, se expandir e se transformar num tipo que não seja familiar, seja mais comercial.” O mesmo entendimento foi reforçado pelo caso 10, que expôs que “na verdade, o pequeno negócio tem origem na família, na necessidade daquele trabalhador, daquele líder (...) de empreender”.

Ainda relativo às percepções dos entrevistados sobre as empresas familiares, destaca-se a definição do empresário do caso 10: “Eu vejo que é natural que muitas empresas hoje ainda tenham uma gestão sendo realizada pelo proprietário (...) que puseram um sonho em prática (...) assim, a empresa é o meio pelos quais empreendedores querem levar o melhor para sua família. Sim, mas a empresa não é o principal, ela é o meio. Então (...) qualquer empresário, independente da necessidade que a empresa imponha, não pode esquecer que, ao final do dia, a família vem em primeiro lugar.”

Já com relação às histórias empreendedoras dos entrevistados, sete deles afirmaram já terem tido experiência com outros negócios, antes da atual empresa. Sobre o principal aprendizado em suas histórias empreendedoras, os entrevistados compartilharam aspectos diversos, de entre os quais destacam-se os apresentados na Tabela 5, abaixo.

Tabela 5: História Empreendedora

Caso	Aprendizado Compartilhado
1	"Acredite nos seus sonhos, no poder que você tem de trabalhar, de fazer com que seu negócio cresça, lute por isso, porque quando você tem força de vontade, você consegue."
2	"Temos que tentar sempre algo novo e não passar somente com o que já fizemos, ter mais experiência noutros assuntos."
4	"As pessoas têm que continuar estudando, não apenas valorizar o que tem, para crescer. Então a gente tem que estar se adaptando, em proximidade com o cliente."
5	"O grande aprendizado foi esse: a exposição e saber lidar com os riscos, principalmente os riscos financeiros"
8	"Meu aprendizado maior, que eu carrego desde a formação familiar, é a honestidade. A gente sendo honesto, sendo verdadeiro nas coisas que faz, o sucesso vem."
10	"Conhecimento técnico é importantíssimo, mas o sucesso do empreendimento na prática é realmente colocar naquele projeto o sangue, colocar a alma, se dedicar cem por cento até que aquele sonho se realize."
11	"Faria tudo de novo, só que de uma forma mais direcionada. (...) Não é simplesmente você chegar lá, atender, receber sua grana: é toda uma situação mais ampla em termos de investimento de negócio."

Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Empresa Familiar e Crise Pandêmica

O presente estudo se propôs a investigar os tipos de respostas que as empresas familiares brasileiras adotaram diante da crise pandêmica do COVID-19. Para tanto, compreendeu-se como importante contextualizar sobre a perspectiva em que as empresas pesquisadas estavam compreendidas, antes da pandemia ser anunciada.

Assim, os entrevistados foram questionados sobre os planos que tinham para suas empresas, antes do advento da pandemia e a maioria indicou que tinha planos de expansão para seus negócios (sete casos). Três casos apontaram estagnação em seus negócios, o que inibiu a elaboração de planos para o futuro, um caso tinha planos de finalizar suas atividades e o caso 6 tinha o plano de implantar sua empresa, a qual foi criada em plena pandemia. Na tabela 6 constam os principais comentários dos entrevistados sobre os planos que tinham para suas empresas, antes da pandemia.

Tabela 6: Planos Antes da Pandemia

Caso	Planos Antes da Pandemia
1	Expansão: "Como a gente pensava em investir mais, tinha um valor guardado para isso..."
2	Expansão: "Tinha um processo de um produto (para ampliar vendas) que estava dependendo da autorização do Governo e isso parou"
3	Expansão: "...nós podíamos estar procurando um mercado maior para abrir filial, para dinamizar nossas atividades."
4	Estagnação: "...a gente estava muito estável e estava tudo bem o rendimento, a gente não estava pensando em nada para melhorar."
5	Expansão: "Tinham algumas ações em curso, que era abrir um escritório em São Paulo, um coworking talvez, ter uma pessoa de comercial focada no mercado de São Paulo."
6	Implantação: "...investir em divulgação do meu conhecimento nas redes sociais, ativar a minha rede de contatos, reforçar que eu ia voltar para a área."
7	Saída: "...eu já estava no processo de fechar a marcenaria (...) se não houvesse a pandemia talvez eu tivesse fechado ela mais rápido."
8	Estagnação: "o nicho estava um pouquinho prejudicado, o segmento não estava legal antes pandemia."
9	Expansão: "transformar minha empresa como prestadora de serviços, numa empresa maior."
10	Expansão: "As expectativas antes da crise eram muito positivas, muito boas (...) os projetos eram de que nós pudéssemos reinvestir na própria empresa..."
11	Estagnação: "Nenhum planejamento, nenhuma coisa (...) Nada diferente (do esperado)."
12	Expansão: "A gente tinha horizontes bem legais. A gente tinha uma expansão quase que preparada para uma filial em outro Estado, por conta da guerra fiscal (entre os Estados)."

Fonte: Elaboração própria

Sobre as medidas que foram adotadas durante a pandemia pelas empresas pesquisadas, identificou-se que foram apontados os mesmos tipos daquelas destacadas por Wenzel et al. (2020), quais sejam: Contenção; Perseverança; Inovação e Saída. A seguir será apresentada a análise dos dados coletados a esse respeito. Acrescenta-se que, sobre cada uma dessas medidas, foi disponibilizada tabela contendo os principais comentários dos entrevistados que corroboraram com as respostas às crises por eles escolhidas.

4.2.2.1. Contenção

Relativamente à *contenção* como possível resposta de empresas no enfrentamento a uma crise pandémica, formulou-se a primeira proposição: **P₁**: *A contenção das atividades das empresas influencia positivamente a resposta à crise pandémica pelas empresas familiares brasileiras.* Conforme constatado a partir da análise das informações coletas, das 12 empresas pesquisadas apenas 4 apresentaram medidas que envolvessem contenção ou redução de atividades, de acordo com o exposto na tabela.

Tabela 7: Medidas de Contenção

Caso	Medida de Contenção
1	“nossa empresa diminuiu o aluguel, as prestações de serviço a gente tirou algumas coisas, como jardinagem, manutenção de ar, no período em que estava fechada...” “a gente está com essa redução muito grande no atendimento (...) não consegue suprir essa demanda porque a gente não tem espaço para atender as pessoas, com o distanciamento.”
8	“nosso aperto financeiro aqui foi muito grande para poder manter o nosso grupo aqui”
10	“Nós reduzimos tudo (...) racionalização de estoque, reduzimos nosso cardápio (...) E a equipe em si foi bastante reduzida (...) em torno de 60%.”
12	“...a gente começou a fazer a questão das reduções, que aí foi quando foi inevitável para poder segurar algum custo também.”

Fonte: Elaboração própria

Embora esses quatro casos tenham se decidido por medidas de redução, percebeu-se que a motivação para essa escolha foi diversa, provocada por contingências internas e externas às empresas, como o atendimento às determinações governamentais.

No caso 1, a contenção se deu em dois momentos da pandemia: logo após o decreto de confinamento, quando suas atividades foram encerradas e optaram pela diminuição de custos com terceiros (aluguel e prestadores de serviços), e também quando voltaram à atividade. A partir das medidas públicas de distanciamento físico, a clínica de fisioterapia passou a atender com restrições, devido à limitação na capacidade de atendimento aos pacientes da clínica, por questões de espaço físico. No caso 8, foi feita uma contenção financeira de despesas gerais, para garantir os recursos necessários ao pagamento dos trabalhadores, de modo a viabilizar a permanência deles na empresa. Os resultados estão de acordo com Pearce & Robbins (1993), a contenção é o tipo de resposta às crises que se caracteriza pela redução, seja de custos, de ativos, despesas gerais, produtos ou linhas de produtos, sendo um tipo de resposta comumente perceptível em crises (Bruton et al., 2003).

O caso 10 realizou diversos ajustes de redução em seu hotel, como diminuição de cardápio e horário de *room service*, racionalização de estoque, de forma a contornar as adversidades impostas pela crise pandémica, tendo sido relatada como a principal e mais difícil a demissão de cerca de 60% do seu contingente de pessoal. O caso 12, em certo momento da pandemia (entre março e abril/2020), também optou por fazer

alguns ajustes, reduzindo despesas para segurar custos, principalmente quando ainda havia indefinições com relação às vendas de seus produtos (automotivos), já que seu faturamento médio nesse período foi de apenas 5% da média obtida nos meses anteriores. Estes resultados vêm corroborar o estudo de Wenzel et al. (2020), embora muitas vezes tidas como necessárias e indispensáveis, as medidas de redução em tempos de crise podem provocar perda de efeitos sinérgicos, provocando perda de recursos e capacidade pelas empresas.

4.2.2.2. Perseverança

Quanto à *perseverança* como possível resposta de empresas no enfrentamento a uma crise pandêmica, formulou-se a segunda proposição: **P₂**: *A perseverança nas atividades das empresas influencia positivamente a resposta à crise pandêmica pelas empresas familiares brasileiras.*

A perseverança é o tipo de resposta às crises que diz respeito à manutenção das atividades de uma empresa, quando se concentram em manter as operações em andamento durante a crise.

Na tabela 8 é possível observar que três dos casos entrevistados optaram por medidas de perseverança em alguns aspectos dos seus negócios. Porém, é importante esclarecer que aqui estão contidas somente as empresas que citaram não terem modificado drasticamente algum aspecto de suas atividades, como é o caso dos outros tipos de respostas às crises. As três empresas identificadas como tendo perseverado em suas operações foram aquelas em que os entrevistados relataram terem tido concentrado seus esforços apenas em manter suas atividades durante a pandemia.

Tabela 8: Medidas de Perseverança

Caso	Medida de Perseverança
2	“Nossas atividades não foram canceladas (...) porque nosso ramo de negócio é compatível com a saúde.”
8	“Nós seguramos nosso pessoal (...) conseguimos manter o grupo unido, sem fazer dispensa nenhuma (...) não tive que mexer na equipe e nem acrescentar ninguém.”
12	“...a gente não demitiu ninguém. A gente viabilizou o pessoal em casa, a gente não deixou de pagar os benefícios que a gente paga.”

Fonte: Elaboração própria

O caso 2, como se trata de uma indústria e comércio de produtos naturais, foi considerada como fornecedora de produtos de necessidade, no ramo da saúde, o que garantiu a manutenção de suas atividades durante toda a pandemia, não tendo sido

obrigada a fechar ou parar suas operações no período. Já no caso 8, a manutenção se deu pelo fato do esforço em manter a equipe de trabalhadores, que em sua maioria se trata de empregados há muitos anos na empresa. Mesmo durante o tempo em que não puderam funcionar, por causa das medidas de confinamento, não dispensaram nenhum dos funcionários do seu quadro e não fizeram contratações após o retorno das atividades. O caso 12 também optou por manter todo seu contingente, mesmo que trabalhando à distância, a partir de suas casas, tendo mantido todos os benefícios que pagavam antes ao seu pessoal.

Os resultados estão de acordo com o estudo de Wenzel et al. (2020), perseverar pode ser um tipo de resposta eficaz à crise, visto que uma renovação estratégica pode não ser adequada muito cedo, mas que seu sucesso tem vinculação com a duração da crise e com a disponibilidade de recursos, sobretudo financeiros.

4.2.2.3. Inovação

Em relação à *inovação* como possível resposta de empresas no enfrentamento a uma crise pandêmica, formulou-se a terceira proposição, **P₃**: *A inovação das empresas influencia positivamente a resposta à crise pandêmica pelas empresas familiares brasileiras*. Nos casos pesquisados esse foi o tipo de resposta às crises mais adotado pelos entrevistados, como se apresenta na tabela 9.

Tabela 9: Medidas de Inovação

Caso	Medida de Inovação
1	“o uso de máscara de capote pelos profissionais, faz com que os pacientes tenham muita segurança com o local. A gente recebe muitos elogios (dos clientes) por causa da forma como a gente está tratando o Covid.”
2	“Passamos a ter vendas online e nossas atividades não foram canceladas...”
4	“A gente diminuiu os aluguéis de alguns (...) umas casas que eram muito grandes, com preço alto, então a gente dividiu a casa em três. (...) E foi a adaptação que a gente fez.”
5	“a gente colocou todo mundo em <i>home office</i> (...) nos negócios a gente deu uma melhorada, as empresas começaram a olhar questões de automação com outros olhos...”
6	“Eu tinha decidido o nicho de restaurantes, foi quando aconteceu o lockdown e pensei em mudar de nicho, e fui trabalhar na parte de tecnologia (consultoria de RH para esse nicho).”
7	“Eu fechei a marcenaria como espaço físico e trabalho de forma remota (...) A produção agora é terceirizada. (...) faço alguns utensílios em madeira, surgiu essa oportunidade (de fazer artigos esportivos de canoagem), então faço suportes.”
9	“Tive que me reinventar e correr atrás de cliente, fazer trabalho de capacitação, divulgando o nome da minha marca (...) Me adequando aos aspetos dos clientes: oferta de descontos, uso dos EPI adequados, trabalho mais para empresa (cliente pessoa jurídica).”
11	“a gente atendeu a domiciliar e o aumento de vendas pelas redes sociais foi bem grande (...) teve que fazer adaptações, mudar os lugares das bancadas, por conta do distanciamento (...) a gente fez a reforma, adaptou para o público que a gente não tinha, de classe alta.”
12	“Descobri como trabalhar <i>home office</i> e foi um ganho (de tempo). A gente passou a analisar venda a venda, a realinhar toda a tabela minuciosamente, com tempo para gerir mais (...) foi a hora de fazer investimentos na empresa, em contratações, em estrutura física...”

Fonte: Elaboração própria

Foram várias as decisões adotadas por essas empresas que podem ser categorizadas como mudança/adaptação/inação em suas práticas, uma vez que tiveram que ajustar seus procedimentos após o surgimento da pandemia. Ressalta-se que, de modo geral, as empresas tiveram que inserir os novos procedimentos de segurança determinados, como maior higienização e adoção de equipamentos de proteção individual – EPI, específicos para cada atividade, tanto relativo aos empregados quanto aos clientes, o que por si só já é uma mudança em suas rotinas. Mas o que se avaliou foram as medidas que foram além daquelas exigidas.

Assim, nove dos casos pesquisados indicaram que adotaram medidas de inováção em suas empresas, como respostas à crise pandémica. Conforme exposto na tabela 9, o caso 1 cita que adotou práticas de segurança e de saúde além das impostas. Já os casos 2 e 11 referem-se à inováção em seus canais de vendas, implantando a estratégia das vendas online, com destaque para o caso 11 que inovou também em atendimentos domiciliares aos clientes durante a pandemia, assim como promoveram reformas e adaptações para atender os clientes na ótica. Os casos 5, 7 e 9 indicaram a mudança de nicho de clientes como adaptação às dificuldades impostas pela crise pandémica.

Outras práticas que se caracterizaram como inovadoras em suas rotinas foram as citadas pelos casos 4, 6 e 12. O caso 4, além de renegociar valores de renda dos seus imóveis, ainda realizou reformas em alguns imóveis, adaptando-os a outros nichos de clientes. O caso 6 adotou nova forma de trabalho dos seus trabalhadores, utilizando-se da prática de *home office* (trabalho em casa), adaptando processos de controle das atividades, o que foi inserido de forma permanente na empresa. E, quanto ao caso 12, incrementou novos processos de gestão envolvendo uma análise profunda da situação económica-financeira da empresa, realinhando margens e custos, organizando informações estratégicas sobre a empresa, o que lhes permitiu realizar investimentos em novas contratações e em estrutura física posteriormente, quando alcançaram recorde nas vendas, em meados de novembro/2020.

Como Bryson (1981), os resultados obtidos também vêm confirmar que as crises podem gerar oportunidades para mudanças estratégicas, já que tendem a relaxar possíveis restrições relativas à tomada de decisão. Entende-se por inováção o tipo de respostas às crises que se concentra na renovação da estratégia do negócio, adaptando-se às mudanças delas provenientes. Wenzel et al. (2020) defendem que a inováção é uma forma de enfrentar crises que pode ter implicações sustentáveis e, com isso, oferecer fortalecimento futuro à empresa.

4.2.2.4. Saída

Por fim, apresenta-se a *saída* como possível resposta de empresas no enfrentamento a uma crise pandêmica, formulou-se a seguinte proposição, **P₄**: *A saída de atividades das empresas influencia positivamente a resposta à crise pandêmica pelas empresas familiares brasileiras.*

A partir dos dados coletados e considerando a saída como descontinuidade de atividades e não somente o encerramento definitivo delas, conforme definido por Wenzel et al (2020), foi possível observar que 5 empresas se decidiram por esse tipo de medida nos seus negócios, na crise pandêmica. Consoante apresentado na tabela 10, a empresa do caso 1 adotou o fechamento temporário das atividades, já que por mais de 1 mês estiveram com as atividades da clínica de fisioterapia encerradas. Porém, a motivação para tanto foi externa, em cumprimento às medidas governamentais existentes à época. Entretanto essa ação se enquadra na descrição do que a medida representa. Da mesma forma ocorreu com o caso 11, que encerrou temporariamente as atividades da ótica, devido ao decreto oficial de confinamento e fechamento do comércio. O caso 9 também teve suas atividades suspensas no período mais crítico do início da pandemia, mas por falta de demanda dos clientes de sua empresa de logística.

Tabela 10: Medidas de Saída

Caso	Medida de Saída
1	“Afetou o fato de que a gente há 1 ano, teve o período que a gente ficou fechado (...) Sim, fechou, ficou sem atividade por 1 mês e meio.”
3	“Os terapeutas tiveram que se retrair (...) As atividades estão suspensas desde 2020, esperando que a pandemia se acabe ou amenize.”
7	“...se fechou (...) tiramos as máquinas, mandamos para outro local, se vendeu as máquinas (...) E a marcenaria parou de existir como era.”
9	“Cheguei a parar. As vezes não tinha demanda. Tinha semana que não tinha cliente para ser chamado.”
11	“Fechamos, quando teve o <i>lockdown</i> fechamos sim, mas quando os outros lojistas disseram que iriam abrir, nós abrimos.”

Fonte: Elaboração própria

Com relação aos casos 3 e 7, a decisão foi propriamente pelo encerramento das atividades. No caso 3, a partir de quando foi decretada a pandemia, a clínica de terapias naturais foi encerrada, antes mesmo do impedimento de funcionamento por decreto governamental. Por trabalharem com saúde alternativa, o proprietário, em conjunto com os terapeutas que lá também atuavam, acreditaram que seria mais seguro suspender o atendimento por tempo indeterminado, estando a clínica, até o momento da entrevista, temporariamente encerrada. Segundo o empresário, somente quando houver maior estabilidade no contágio e avanço da doença é que pretende retomar o negócio. O empresário do caso 7 já havia se decidido pela saída antes mesmo da

pandemia, porém somente conseguiu encerrar sua marcenaria após alguns meses, devido ao fechamento determinado pelo governo, o que o impediu de resolver os processos legais e burocráticos que envolviam o encerramento da empresa. Contudo, após isso, ele seguiu com a mesma atividade como profissional autônomo, com empresa individual.

Os resultados estão de acordo com a investigação de Wenzel et al (2020), que indica a saída como a descontinuidade de atividades de uma empresa devido à crise, embora não indique propriamente o encerramento das mesmas, mas que pode ser uma reação final possível caso não se obtenha sucesso com as demais estratégias. Para Dai et al. (2017) a saída pode ser considerada a melhor maneira de se lidar com uma crise, considerando-se a vulnerabilidade da empresa, sua disponibilidade de recursos e capacidade de lidar com os danos provocados pela crise.

4.2.3. Implicações da investigação

A presente investigação teve como objetivo investigar e compreender os tipos de respostas que as empresas familiares brasileiras adotaram diante da crise pandêmica do COVID-19. Relativamente aos tipos de respostas das empresas às crises, utilizou-se o modelo de Wenzel et al., (2020) que serviu como base à formulação de proposições que sustentaram a investigação qualitativa com recurso a 12 estudos de caso. Os resultados obtidos permitem confirmar as proposições formuladas P₁, P₂, P₃ e P₄, que associam a contenção, a perseverança, a inovação e a saída como respostas à crise pandêmica pelas empresas familiares brasileiras.

Na tabela 11 expõem-se as medidas adotadas pelas empresas e as combinações entre elas.

Tabela 11: Medidas adotadas e Combinações apresentadas

Caso	Medidas adotadas	Combinações apresentadas
1	Contenção, Inovação e Saída	Entre 3 medidas
2	Perseverança e Inovação	Entre 2 medidas
3	Saída	Medida única
4	Inovação	Medida única
5	Inovação	Medida única
6	Inovação	Medida única
7	Inovação e Saída	Entre 2 medidas
8	Contenção e Perseverança	Entre 2 medidas
9	Inovação e Saída	Entre 2 medidas
10	Contenção	Medida única
11	Inovação e Saída	Entre 2 medidas
12	Contenção, Perseverança e Inovação	Entre 3 medidas

Fonte: Elaboração própria

Realça-se que nem todas as empresas pesquisadas adotaram somente uma medida de resposta à crise da pandemia. Apenas o caso 3, que optou pela saída, o caso 10, que se decidiu pela contenção, e os casos 4, 5 e 6, que escolheram medidas de inovação, elegeram apenas uma das medidas. Os demais casos preferiram mesclar ações estratégicas em sentidos variados, sendo que cinco casos (casos 2, 7, 8, 9 e 11) escolheram dois tipos de medidas diferentes e dois casos optaram por três tipos diversos de respostas.

Entretanto, à parte os tipos de respostas que as empresas estudadas escolheram durante à crise pandémica, todos os casos afirmaram-se satisfeitos com as medidas adotadas, visto que acreditam que corresponderam ao melhor caminho a seguirem, como cita o caso 10 sobre a medida de contenção, a qual sua empresa adotou e julga ter sido a mais correta: “foi acertada porque realmente o mercado até hoje não apresentou melhoria significativa a ponto de que a empresa possa atingir o ponto de equilíbrio.”

Quanto à percepção sobre se houve diferença nas duas fases da pandemia (nos primeiros seis meses e nos últimos seis meses da entrevista), a maioria dos entrevistados (dez casos) apontaram que perceberam diferenças, citando principalmente as inquietações e incertezas que o início da pandemia provocou e a sensação de maior esperança e retomada em suas atividades na segunda fase. Com relação aos planos para suas empresas após terminada a pandemia, dez dos entrevistados pretendem expandir seus negócios e somente dois deles pretendem apenas manter suas atividades como estão.

Relativamente aos aprendizados que os entrevistados tiveram por ocasião da crise pandémica, corroborando com os diversos perfis dos casos pesquisados, também se percebeu uma diversidade de aspetos aprendidos no enfrentamento dessa crise, tanto aqueles relativos ao plano pessoal/individual, quanto às questões mais profissionais.

Na tabela 12 expõem-se os principais comentários citadas pelos entrevistados sobre os aprendizados que tiveram com a pandemia.

Tabela 12: Aprendizados com a pandemia

Caso	Aprendizados com a pandemia
1	“Que a gente tem que estar preparado para tudo que possa acontecer, ter sempre um fundo de reserva”
2	“Que nós devemos estar sempre assegurados, ter uma reserva é importante”
3	“Me prevenir, como líder da família e a partir daí poder orientar os outros”
4	“Se você não crescer, você cai. Tem que ter resiliência, adaptação e mais proximidade com o cliente.”
5	“Primeiramente, muito valor à família. Acho que isso ensinou para todo mundo que quis aprender, a dar valor realmente ao contato com as pessoas.”
6	“É importante o autoconhecimento, que ele ajuda a liderar o negócio, a liderar as pessoas que trabalham com você.”
7	“ter resiliência, viver no seu agora, pé no chão. Ser bem objetivo.”
8	“é ter um pouquinho mais de amor, ter um pouquinho mais de respeito, pensar um pouquinho mais no próximo, não só na gente.”
9	“Quanto mais conhecimento você vai buscando, mais vai ampliando a janela de oportunidade.”
10	“Eu acho que o contato humano, embora a gente tenha perdido, talvez por ocasião disso a gente tenha refletido de quanto ele é importante.”
11	“Eu aprendi a ter mais paciência.”
12	“É quando eu for começar a nova empresa, eu comece algo organizado.”

Fonte: Elaboração própria

Já no que concerne às lições de enfrentamento à crise pandêmica, que podem ser compartilhadas com futuros Empreendedores, os entrevistados indicaram variadas sugestões e ensinamentos, considerando a experiência, vivência pessoal e de negócio de cada um. Abaixo, estão disponibilizadas na tabela 13 os principais comentários sobre essa questão.

Tabela 13: Lições para Futuros Empreendedores

Caso	Lições para Futuros Empreendedores
1	“Pensar sempre no futuro, ter sempre sua reserva de capital.”
2	“Que não desista do negócio e que tenha organização e planejamento.”
3	“Não desistir nunca. Nós temos é que dar o salto por cima e ir lá para frente.”
4	“A proximidade com o cliente, a sinceridade e a confiança.”
5	“Agir rápido, com prudência, e ter uma carta de valores real. Prudência, justiça, temperança e coragem é algo que tem que estar no DNA do empreendedor.”
6	“Não desistir. O que eu sinto é que as pessoas focam no problema e não na solução. E o fato das pessoas não terem estabilidade emocional faz com elas foquem no problema.”
7	“Manter a calma, não se desesperar, ser resiliente, ser bem objetivo e claro com as pessoas, ter fé naquilo que você está empreendendo.”
8	“Se dedicar ao trabalho, tentar ser o melhor ao máximo, a dedicação é fundamental para que a gente tenha sucesso naquilo que faz.”
9	“Você não pode ficar parado. Tem que pesquisar, tem que correr atrás, tem que se reinventar, se adaptar a situação.”
10	“Preserve o caixa de todas as formas que tiver o seu alcance e se mantenha à frente da equipe, que é fundamental para que se possa vencer crises.”
11	“A gente tem que andar junto com até a tecnologia, se ficar para trás, a gente não cresce. Esse dedicar ao pós-venda: é o que faz o cliente voltar.”
12	“Efetivamente conhecer do seu negócio, entender a necessidade do mercado, ser generalista para depois ser especialista, ter inteligência de mercado.”

Fonte: Elaboração própria

Outros aspetos que não foram inquiridos nas entrevistas, mas tendo sido abordados de forma espontânea por alguns entrevistados e já que também estão inseridos no contexto referencial teórico desta pesquisa, se faz oportuno comentar aqui: os relativos às medidas governamentais e sobre a importância da economia na crise pandémica. Sobre as medidas governamentais, a única citada nas entrevistas foi a Medida Provisória n.º 936, de 1º de abril de 2020, que foi convertida na Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020, a qual instituiu o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (Brasil, 2021). Mediante esse programa o governo possibilitava às empresas o pagamento da folha salarial por até 6 meses, tendo por contrapartida o compromisso de garantir o emprego por igual período, após terminado o programa.

Os casos 1, 2, 8 e 11 afirmaram que fizeram uso de tal programa, que o avaliaram positivamente, conforme destaca-se comentário do caso 8: “tivemos ajuda financeira do governo federal aqui no Brasil, que bancou praticamente a nossa folha de pagamento (...) nesse primeiro período, se não fosse isso, eu não sei o que seria da gente.” O caso 10 também citou esse programa, mas preferiu não o utilizar, uma vez que não seria viável para sua empresa manter os 50 trabalhadores que tinha antes da crise.

Enfim, sobre as questões económicas provocadas pela crise da pandemia do COVID-19, o empresário do caso 10 afirmou que “as consequências económicas geradas pela pandemia foram muito mais impactantes do que propriamente a pandemia em si, no que diz respeito até ao contágio e às consequências na saúde”, esclarecendo que se referia à situação específica da sua empresa, onde não houve nenhum caso grave da doença. Segundo o mesmo acrescenta, “porque a questão económica ela não perdoa. Ela é implacável, à medida que se tem compromissos maiores do que a sua fonte de receita.”

Porém, esse caso não foi o único a abordar o assunto. Em vários momentos das entrevistas foi percebida a preocupação dos empresários com as questões económico-financeiras, tendo sido inclusive mencionado por alguns deles aspetos relevantes sobre a questão, entre os comentários sobre os aprendizados que tiveram na crise e as lições compartilhadas, conforme citações já expostas. Isto posto, é possível confirmar as conclusões de Avelar et al. (2021) que, de acordo com o apontado no referencial deste estudo, identificaram em sua pesquisa uma clara preocupação das empresas brasileiras com sua gestão económico-financeira e que se esforçam no sentido de melhor gerir esses recursos, como forma de enfrentar as grandes incertezas demandadas pela pandemia do COVID-19.

5. Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões desse estudo, assim como algumas limitações que podem ter sido condicionadas por esta pesquisa. Por fim, serão apresentadas algumas propostas para futuras investigações.

5.1. Conclusões

A pandemia do COVID-19 alastrou-se pelo mundo e causou repercussões destruidoras, tanto sociais quanto económicas, sendo que a crise provocada por essa pandemia ainda não chegou ao fim. Entretanto, embora as crises possam ter o poder de provocar grandes e profundos impactos na sociedade e nas economias, elas também podem oferecer aprendizados importantes, inclusive organizacionais, já que permitem o repensar e a renovação estratégica das empresas.

O presente trabalho teve como objetivo investigar e compreender os tipos de respostas que as empresas familiares brasileiras adotaram diante da crise pandémica do COVID-19, analisando a relação dos dados dos 12 casos pesquisados com o modelo dos quatro tipos de respostas às crises, proposto por Wenzel et al. (2020).

Para tanto, através de entrevistas aplicadas a 12 empresários, foi constatada grande diversidade no comportamento que suas empresas familiares estão tendo na crise pandémica e identificado os tipos de medidas estão optando como forma de reação e resposta à essa crise.

A partir dos resultados analisados nesta pesquisa, foi possível perceber que a complexidade da crise também se estende à complexidade no modo de reagir a ela. Foram encontrados todos os quatro tipos de respostas indicados pelos autores Wenzel et al. (2020), nomeadamente: contenção, perseverança, inovação e saída. Porém, as descobertas não só confirmam esse modelo proposto, como avançam no sentido de ampliar o conjunto de respostas estratégicas possíveis em situações de crise.

Foi identificada uma diversidade de ações em vários sentidos que, inclusive, mesclaram os tipos de respostas apontadas no modelo. O tipo de resposta mais escolhido pelos entrevistados foi o da inovação, o que corrobora com o apontado por Wenzel et al.

(2020), de que essa é uma estratégia potencialmente eficaz de resposta às crises, salvaguardando o fato de a empresa ter recursos financeiros disponíveis para sustentar tal opção. Entretanto, em poucos casos esse tipo de resposta foi indicado como escolha única pelos entrevistados.

Entre as combinações daquelas que utilizaram um conjunto de intervenções diferentes, a inovação esteve presente em quase todas, tendo sido a mais presente entre as mesclas e foi combinada tanto com a perseverança, quanto com a contenção e com a saída. Tal fato pode indicar que o empresário brasileiro de empresa familiar buscou soluções diferentes e inovadoras para o enfrentamento dessa crise tão única na história.

A contenção, embora seja apontada por Wenzel et al. (2020) como sendo o tipo de resposta mais comum e utilizado, não foi muito escolhida pelos casos estudados e em apenas um deles foi apontada como estratégica única, já que geralmente esteve associada às demais. A saída também foi uma opção de resposta à crise pandêmica, tendo sido utilizada mais temporariamente, em descontinuidade de atividades, não tanto relativa ao encerramento de empresas em si. Essa medida apresentou associações com a contenção e a inovação, tendo sido optada como única estratégica por apenas uma das empresas. Já a perseverança foi uma opção indicada, porém esteve sempre associada a outras possibilidades de respostas.

Atendendo à sugestão dos autores, a presente pesquisa considerou ainda a temporalidade nas questões investigadas, observando não só as decisões dos entrevistados durante a pandemia, mas também o relativo aos planos que os entrevistados tinham para suas empresas antes da pandemia, bem como o planejamento que fazem para o período pós-pandemia, recorrendo à visão de quando a pandemia tiver terminado.

Com relação ao exposto, constatou-se que, muito embora estejam muito envolvidos com os problemas provenientes da crise pandêmica, em geral os empresários consultados têm uma visão positiva do futuro, com planos de expandirem seus negócios tão logo encontrem-se num período após a pandemia. Considerando o planejamento que tinham para suas empresas antes desse evento pandêmico, em sua maioria os entrevistados indicaram também que planejavam a expansão dos seus negócios.

Tal fato pode indicar que nem mesmo a pandemia do COVID-19 vai impedir as estratégias de crescimento e desenvolvimento esperada por esses empreendedores.

Inclusive, em alguns casos, os empresários citaram que a crise pandémica não só alavancou nova postura mais atuante em suas empresas, superando estagnações em alguns nichos, como também permitiu inesperados acréscimos de negócios e incrementos nas vendas. Embora a pandemia tenha contribuído para o fechamento de uma das empresas estudadas e para a suspensão (temporária) de atividades de uma outra, também foi palco da implantação de uma das empresas pesquisadas. Assim, mesmo sendo um período difícil e conturbado, a pandemia vem testemunhando a resiliência dos crescimentos, começos e recomeços no cenário das empresas familiares brasileiras.

Outros aspetos que não faziam parte do objetivo principal desta pesquisa, mas que foram identificados na análise dos resultados e, pela pertinência e grau de importância, também merecem ser considerados, foram os relativos aos programas de apoio fornecidos pelo governo do Brasil e às questões económico-financeiras. Os dois temas estão interligados, como foi percebido, uma vez que a medida governamental que foi citada pelos entrevistados diz respeito aos apoios financeiros prestados pelo Governo Federal do Brasil, os quais foram utilizados por eles e considerados como recursos de fundamental relevância. Aspetos económico-financeiros foram citados por alguns dos empresários como tendo sido as maiores dificuldades que tiveram no período, as que provocaram adversidades mais sérias, inclusive com repercussão negativa relativa à consequente demissão de trabalhadores.

5.2. Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A presente pesquisa foi realizada durante uma crise de dimensões inimagináveis, o que por si só já indica limitações. Desse modo, dificuldades surgiram durante a elaboração deste, porém foram superadas com a generosidade dos entrevistados que contribuíram para o estudo.

Entre as limitações encontradas, considera-se a distância física entre a pesquisadora e os entrevistados e a diferença de fuso horário entre os dois países, Brasil e Portugal, o que provocou contratempos na disponibilidade de agendas entre os envolvidos. A pandemia também foi um fator negativo, pois, muito embora a mesma tenha sido o objeto principal de estudo, o fato dessa situação estar a ocorrer durante o levantamento de dados para o estudo, provocou alguns obstáculos para a realização do mesmo.

Outra limitação foi a de não ampliar a pesquisa para outras questões também consideradas importantes, como as medidas governamentais, os aspetos económico-

financeiros, como a questão a capacidade de liquidez das empresas e até mesmo dados acerca das pessoas e suas perspectivas emocionais no enfrentamento da crise pandémica. Devido à própria crise ainda estar a ocorrer, preferiu-se direcionar a pesquisa para o levantamento das medidas adotadas pelas empresas investigadas.

Dessa forma, a sugestão para as linhas futuras de investigação versa justamente no sentido dessa ampliação das questões, o que permitirá debruçar-se sobre esses aspetos também significativos, o que poderá contribuir ainda mais para o conhecimento científico acerca do tema.

Destarte, será mais enriquecedor cientificamente também investigar sobre as medidas governamentais que foram adotadas pelas empresas durante a pandemia e qual o impacto das mesmas na gestão da crise, assim como explorar medidas de aspetos económico-financeiros que foram tomadas durante a pandemia, além de quais consequência as mesmas tiveram no enfrentamento da crise.

Do mesmo modo, recomenda-se às futuras investigações o alargamento para uma amostra mais abrangente, elaborando um recorte entre grandes, médias e pequenas empresas, de modo a investigar as respostas à crise pandémica numa amplitude maior de tipos de empresas, permitindo um comparativo entre os resultados obtidos.

Finalmente, sugere-se que possíveis futuros estudos venham a ampliar a investigação não só para um número maior de empresas, mas inclusive utilizando metodologia de natureza mista, inserindo o método quantitativo, o que enriquecerá o conteúdo e permitirá a generalização dos resultados. A pesquisa também poderá ser replicada a empresas de outros países, estendendo-a a contextos geográficos diversos, o que permitirá investigar os tipos de respostas à crise pandémica em diferentes cenários e uma análise comparativa entre eles, analisando ainda se seguiram a mesma tendência das escolhas estratégicas dos empresários brasileiros.

Referências Bibliográficas

- Anderson, R.M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D. & Hollingsworth, T.D. (2020). How will country- based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic?. *The Lancet*, 395 (10228), 931-934.
- Ashraf, B. (2020), Economic impact of government actions to control COVID-19 pandemic: Evidence from financial markets. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3628693.
- Avelar, E., Ferreira, P, Silva, B. & Ferreira, C. (2021). Efeitos da pandemia de COVID-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1).
- Baker, S., Bloom, N., Davis, S.J., Kost, K., Sammon, M. & Viratyosin, T. (2020). The unprecedented stock market reaction to COVID-19. *Covid Economics: vetted & real-time papers*, 1 (3).
- Baldwin, R. & Weder di Mauro, B. (2020). Introduction, In Baldwin , R. & Weder di Mauro, B. (Eds.), *Economics in Time of COVID-19*, CEPR, London.
- Barañano, Ana M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. 2ª ed. Lisboa. Sílabo, 170 ISBN 978-972-818-312-9.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Edição 70.
- Barker, V.L. & Duhaime, I.M. (1997). Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18 (1), 13-38.
- Baron, S., Harris, K. & Elliott, D. (2005). Crisis management and services marketing. *Journal of Services Marketing*, 19 (5), 336-345.
- Beck, U. (1992). *Risk society: towards a new modernity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Becker, H. (1993). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Hucitec.
- Bernard, H. (2005) *Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches*. Lanham, MD: Altamira Press.
- Benner, M.J. & Zenger, T. (2016). The lemons problem in markets for strategy. *Strategy Science*, 1 (2), 71-89.
- Birley, S. (1986). Succession in the Family Firm: The Inheritor's View. *Journal of Small Business Management*, 24, 36-43.
- Bluhm, D.J., Harman, W., Lee, T.W. & Mitchell, T.R. (2011). Qualitative research in management: a decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48 (8), 1866-1891.
- Bourgeois, L. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3).

- Brasil. Presidência da República (2021). Governo do Brasil – Homepage. Retrieved 09 Mar 2021, from <https://www.gov.br/pt-br>
- Brockner, J. & James, E.H. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 94-115.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Wan, J. C. C. (2003). Turnaround in East Asian firms: evidence from ethnic overseas chinese communities. *Strategic Management Journal*, 24(6), 519–540. DOI: 10.1002/smj.312.
- Bryson, J. M. (1981). A perspective on planning and crises in the public sector. *Strategic Management Journal*, 2(2), 181–196. DOI: 10.1002/smj.4250020207.
- Bueno, J., Fernandez, C., & Sánchez, A. (2007). *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning, 270 p.
- Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E. & Coombs, W.T. (2017). Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43 (6), 1661-1692.
- Cahyanto, I., Wiblishauser, M., Pennington-Gray, L. & Schroeder, A. (2016). The dynamics of travel avoidance: the case of Ebola in the US. *Tourism Management Perspectives*, 20, 195-203.
- Carnahan, S. (2017). Blocked but not tackled: who founds new firms when rivals dissolve? *Strategic Management Journal*, 38 (11), 2189-2212.
- Cepiku, D., Giordano, F., & Savignon, A. B. (2018). Does strategy rhyme with austerity? *Public Management Review*, 20(3), 421–443. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285116>.
- Clarke, L. (1999). *Mission improbable: using fantasy documents to tame disaster*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C. & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, DOI: 10.1109/TEM.2019.2910381.
- Chakrabarti, A. (2015). Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1717–1738. DOI: 10.1002/smj.2309.
- Chan, J.F.-W., Yuan, S., Kok, K.-H., To, K.K.-W., Chu, H., Yang, J., Xing, F., Liu, J., Yip, C.C.-Y. & Poon, R.W.-S. (2020). A familial cluster of pneumonia associated with the 2019 novel coronavirus indicating person-to-person transmission: a study of a family cluster. *The Lancet*, 395 (10223), 514-523.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–40.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 163-176.

- Dai, L., Eden, L., & Bemish, W. (2017). Caught in the crossfire: Dimensions of vulnerability and foreign multinationals exit from war-afflicted countries. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1478–1498. DOI: 10.1002/smj.2599.
- Daft, R. L. (2006). *Administração*. São Paulo: Thomson Learning Ltda.
- Dane, E. & Pratt, M.G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32 (1), 33-54.
- D'Aveni, R.A. & MacMillan, I.C. (1990). Crisis and the content of managerial communications: a study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (4), 634-657.
- Del Rio-Chanona, R.M., Mealy, Pichler, A., Lafond, F. & Farmer, D. (2020). Supply and demand shocks in the COVID-19 pandemic: an industry and occupation perspective. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(1), 2020, S94–S137, <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa033>.
- Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. Open University Press (4a).
- Dincer, H., Akdeniz, O. O., & Hacıoglu, U. (2018). Competitive strategy selection in the European banking sector using a hybrid decision-making. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij*, 36(1), 213–242.
- Duncan, S., Matthew, H., S., E. J., & Brad, B. (2007). Responding to crisis through strategic knowledge management. *Journal of Organizational Change Management*, 20(4), 559–578. <https://doi.org/10.1108/09534810710760081>.
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Elsbach, K. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), 57-88.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22 (2), 135-147.
- Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504.
- Fialovõ, H., & Fiala, J. (2006). *Small Economic Dictionary with the interpretation of terms in Czech and English*. Prague, Czech Republic: A plus.
- Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S. and Calabro, A. (2016). Innovation in family firms—examining the inventory and mapping the path. *International Journal of Innovation Management*, 20 (6), 1650054.
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização* (5a). Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Lda.

- Gartenberg, C. (2014). Do parents matter? Effects of lender affiliation through the mortgage boom and bust. *Management Science*, 60(11), 2776–2793. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1944.
- Gaunt, , & Ollenburger, J. (1995). Issues management revisited: A tool that deserves another look. *Public Relations Review*, 21(3), 199–210.
- Gomez-Mejia, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Gonçalves, J. (2020). A empresa familiar no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 7 (1),7-12.
- Graebner, M.E., Martin, J.A. & Roundy, T. (2012). Qualitative data: cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10 (3), 276-284.
- Grunnan, T., & Fridheim, H. (2017). Planning and conducting crisis management exercises for decision-making: the do's and don'ts. *Euro Journal on Decision Processes*, 5(1), 79–95. <https://doi.org/10.1007/s40070-017-0065-0>
- Hale, J.E., Dulek, R.E. & Hale, D. (2005). Crisis response communication challenges: building theory from qualitative data. *The Journal of Business Communication*, (1973), 42 (2), 112-134.
- Hall, R. (1984). *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Harvey, S. & Haines, V.Y. II (2005). Employer treatment of employees during a community crisis: the role of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 20 (1), 53-68.
- Hassan, T. et al. (2020). Firm-level exposure to epidemic diseases: Covid-19, SARS, and H1N1. <https://www.nber.org/papers/w26971>.
- Heath, R. (1995). The Kobe earthquake: some realities of strategic management of crises and disasters. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 4 (5), 11-24.
- Heyden, K. & Heyden, T. (2020). Market reactions to the arrival and containment of COVID-19: an event study. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3587497.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., Zhang, L., Fan, G., Xu, J. & Gu, X. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 395 (10223), 497-506.
- Huang, Y., Lin, C., Wang, , & Xu, Z. (2020). Saving China from the coronavirus and economic meltdown: experiences and lessons. In R. Baldwin & B. W. Mauro (Eds.), *Mitigating the COVID economic crisis: Act fast and do whatever it takes*. London: CEPR Press.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2018). *Demografia das Empresas e Estatísticas em Empreendedorismo 2016*. Brasília. Retrieved 20 mar 2021, from <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101612.pdf>.
- James, E.H. & Wooten, L. (2005). Leadership as how to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34 (2), 141-152.
- Jasanoff, S. (1993). Bridging the two cultures of risk analysis. *Risk Analysis*, 13, 123-129.
- Jimenez, B. (2012). Strategic Planning and the Fiscal Performance of City Governments during the Great Recession. *The American Review of Public Administration*, 43(5), 581-601. <https://doi.org/10.1177/0275074012451051>.
- Jin, X. , Qu, M., & Bao, J. (2019). Impact of crisis events on Chinese outbound tourist flow: a framework for post-events growth. *Tourism Management*, 74, 334-344. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.011>.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, <https://www.emerald.com/insight/1355-2554.htm>.
- Lamanda, G., & Tam, Z. (2015). Hungry for Risk. *Public Finance Quarterly*, 60(2), 212-225.
- Lampel, J., Shamsie, J. & Shapira, Z. (2009). Experiencing the improbable: rare events and organizational learning. *Organization Science*, 20 (5), 835-845.
- Last, J.M., Harris, S.S., Thuriaux, M.C. & Spasoff, R.A. (2001). *A Dictionary of Epidemiology*. Oxford University Press, New York.
- Liu, Y., Lee, J.M. & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Bus Manage*. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>.
- McKibbin, W.J. & Fernando, R. (2020). *The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: seven scenarios*, Brookings Institution, Washington, DC.
- Merriam, S. & Tisdell, E. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.
- Mitroff, I. I.; Shrivastava, P.; Uswadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Executive*, 1(4), 283-292. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1987.4275639>.
- Mitroff, I. I.; Pearson, C.; Pauchant, T. C. (1992). Crisis management and strategic management: similarities, differences and challenges. *Advances in Strategic Management*, 8, 235-60.
- Morgado, J. C. (2013). *O estudo de caso na investigação em educação*. De Facto Editores.

- Ndofor, H.A., Vanevenhoven, J. & Barker III, V.L. (2013). Software firm turnarounds in the 1990s: an analysis of reversing decline in a growing, dynamic industry. *Strategic Management Journal*, 34 (9), 1123-1133.
- Oh, C. H., & Oetzel, J. (2011). Multinationals' response to major disasters: how does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance? *Strategic Management Journal*, 32(6), 658– 681. DOI: 10.1002/smj.904.
- Organização Mundial da Saúde - OMS (2020). *Coronavirus Novel (2019-nCoV) Relatório Situação*: Organização Mundial da Saúde, Organização Mundial da Saúde, Genebra. Retrieved 09 June 2020, from <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>
- Organização Mundial da Saúde - OMS (2021). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. Organização Mundial da Saúde, Organização Mundial da Saúde, Genebra. Retrieved 20 March 2021, from <https://covid19.who.int/>
- Outhwaite, W. (1975). Understanding social life the method called Verstehen. PhilPapers, London.
- Pacheco-de-Almeida, G. (2010). Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1498–1526. DOI: 10.1002/smj.896.
- Park, Y., Hong, & Roh, J.J. (2013). Supply chain lessons from the catastrophic natural disaster in Japan. *Business Horizons*, 56 (1), 75-85.
- Pasha, O., & Poister, T.(2017). Exploring the change in strategy formulation and performance measurement practices under turbulence. *Public Performance & Management Review*, 40(3), 504–528. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1276843>.
- Pateli, A.G. & Giaglis, G.M. (2005). Technology innovation–induced business model change: a contingency approach. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (2), 167-183.
- Pauchant, T. C.; Mitroff, I. (1992) *Transforming the Crisis-Prone Organization*. San Francisco: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies, Jossey-Bass Publishers.
- Pearce, J.A. & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround, *Journal of Management*, 19 (3), 613-636.
- Pearce, J.A. & Robbins, K. (1994). Retrenchment remains the foundation of business turnaround, *Strategic Management Journal*, 15 (5), 407-417.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. DOI: 10.2307/259099
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: living with high-risk technologies*. New York, NY: Basic Books.

- Pfarrer, M.D., Decelles, K.A., Smith, K.G. & Taylor, M.S. (2008). After the fall: reintegrating the corrupt organization. *Academy of Management Review*, 33 (3), 730-749.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard business Review, 57, n. 2, 137-145, 1979.
- Preble, J. (1997) Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 34(5), 769-791. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00071>.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investiga o em Ci ncias Sociais*, 2^a. L. Gradiva - Publica es, Ed.
- Rais, R. (2007). *Specifics of Crisis Management*. Ostrava, Czech Republic: Key Publishing.
- Raudla, R., Douglas, J., Savi, R., & Randma-Liiv, T. (2016). Fiscal crisis and expenditure cuts: the influence of public management practices on cutback strategies in Europe. *The American Review of Public Administration*, 47(3), 376–394. <https://doi.org/10.1177/0275074016661029>.
- Řehoř, P. (2016). *Change management*. Ceske Budejovice, Czech Republic: EF JCU.
- Ricciardelli, A., Francesco, M., & Margaret, A. (2018). Impacts for implementing SDGs: sustainable collaborative communities after disasters. The city of Macerata at the aftermath of the earthquake. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(4), 594–623. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2018-0027>.
- Ritchie, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, 25(6), 669-683.
- Rosca, I. & Moldoveanu, G. (2009). Management in turbulent conditions. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 43(2), 5-12, <https://doi.org/10.1177/000267584300001>.
- Rosenthal, U., Charles, M. T., & 't Hart, (Eds.). (1989). *Coping with crises*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Roy, R., Lampert, C.M. & Stoyneva, I. (2018). When dinosaurs fly: the role of firm capabilities in the 'avianization' of incumbents during disruptive technological change. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12 (2), 261-284.
- Runyan, R.C. (2006). Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a natural disaster 1. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14 (1), 12-26.
- Salisu, A. & Vo, X. (2020). Predicting stock returns in the presence of COVID-19 pandemic: the role of health news. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101-546. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101546>.

- Shaluf, I. M.; Ahmadun, F.; Said, A. M. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management*, 12 (1), 24-32. <http://dx.doi.org/10.1108/09653560310463829>.
- Shanker, M., & Astrachan, J. (1996). Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy- a framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Shrivastava, P. (1993). Crisis theory/practice: towards a sustainable future. *Organization & Environment*, 7, 23-42. <http://dx.doi.org/10.1177/108602669300700103>.
- Simchi-Levi, D., Schmidt, W. & Wei, Y. (2014). From superstorms to factory fires: managing unpredictable supply chain disruptions. *Harvard Business Review*, 92 (1-2), 96-101.
- Smart, C., & Vertinsky, I. (1984) Strategy and the environment: A study of corporate response to crises. *Strategic Management Journal*, 5, 199-214. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050302>.
- Smith, D. (1990). Beyond contingency planning; towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 4 (4), 263-76.
- Smith, S. (2012). Coping with Disaster: Lessons Learned From Executive Directors of Nonprofit Organizations (NPOs) in New Orleans Following Hurricane Katrina. *Administration in Social Work*, 36(4), 359–389. <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.604401>.
- Souza, F. N., Costa, A. , & Moreira, A. (2016). *Questionamento no Processo de Análise de Dados Qualitativos com apoio do software WebQDA*. *EduSer-Revista de educação*, 3(1).
- Stieglitz, N., Knudsen, T. & Becker, M.C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 37 (9), 1854-1864.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1994) *Administração*. 5 ed. / James A. F. Stoner, R. Edward Freeman; tradução Alves Calado. – Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Tuclea, C., Vasile, D., Schiopu, A., & Marin, M. (2014). Facets of economic and financial crisis impact on strategic planning of travel agencies. *Amfiteatru Economic Journal*, 16(Special (8)), 1222–1237. <http://hdl.handle.net/10419/168888>.
- Ucakturk, A., Bekmezci, M. & Ucakturk, T. (2011). Prevailing during the periods of economic crisis and recession through business model innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 89-100.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares* (1a Edição; L. SÍLABO, Ed.). Lisboa.
- Valackiene, A. (2010). Efficient corporate communication: decisions in crisis management. *Engineering Economics*, 21(1), 99–110.

- Van Der Bij, H., Song, X., & Weggeman, M. (2003). An empirical investigation into the antecedents of knowledge dissemination at the strategic business unit level. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 163–179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1540-5885.2002008>.
- Vinuto, J. (2014). Amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Tematicas*, 22(44). DOI: 10.20396/tematicas.v22i44.10977.
- Veil, S.R. (2011). Mindful learning in crisis management. *The Journal of Business Communication*, 48 (2), 116-147.
- Vergara, S. (2005) *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo, Ed. Atlas, 2005. 287
- Wan, W. , & Yiu, D. W. (2009). From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(7), 791–801. DOI: 10.1002/smj.744.
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. DOI: 10.2307/2393339.
- Wenzel, M., Stanske, S. & Lieberman, M.B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.3161.
- Worden, S. (2003). The role of integrity as a mediator in strategic leadership: a recipe for reputational capital. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 31–44. <https://doi.org/10.1023/A:1024721028328>.
- Xi, J.M., Kraus, S., Kellermanns, F. and Filser, M. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113-132.
- Yan, C., Suzanne, W., Erica, S., & David, B. (2017). Effects of a major disaster on skills shortages in the construction industry: lessons learned from New Zealand. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2014-0044>.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.
- Zahra, S.A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- Zhu, N., Zhang, D., Wang, W., Li, X., Yang, B., Song, J., Zhao, X., Huang, B., Shi, W. & Lu, R. (2020). A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019. *New England Journal of Medicine*. DOI: 10.1056/NEJMoa2001017.

Anexos