



**FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**JOÃO VITOR FERREIRA COELHO**

**O IMPACTO FINANCEIRO DE UMA CRISE E A IMPORTÂNCIA DO  
GERENCIAMENTO DE CRISES PARA A CONTINUIDADE DOS  
NEGÓCIOS**

RIBEIRÃO PRETO - SP  
2020

**JOÃO VITOR FERREIRA COELHO**

**O IMPACTO FINANCEIRO DE UMA CRISE E A IMPORTÂNCIA DO  
GERENCIAMENTO DE CRISES PARA A CONTINUIDADE DOS  
NEGÓCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade Metropolitana para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Me. Matheus da Costa Gomes

RIBEIRÃO PRETO - SP  
2020

*“Não tenho conhecimento de nenhum indivíduo, empresa ou mesmo país que jamais tenha passado por uma fase de crise. Pelo contrário, todas as pessoas ou organizações de sucesso provavelmente percorreram um árduo caminho até alcançá-lo, durante o qual enfrentaram e superaram momentos de dificuldade extrema. Alguns ficam pelo caminho; outros aprendem, se fortalecem e crescem após uma adversidade.”*

(Abilio Diniz)

## **RESUMO**

As crises empresariais são fenômenos inerentes de aspectos psicológicos, político-sociais e tecnológico-estruturais, decorrem de fatores endógenos ou exógenos à empresa e geralmente demandam urgência na abordagem. Os tipos de crises são inúmeros, relatórios de empresas de consultoria e auditoria apontam que o tipo de crise mais expressivo é decorrente de aspectos financeiros e de liquidez. Para solucionar e se preparar para enfrentar esse problema, a empresa deve, além de uma boa gestão financeira, ter um plano de gerenciamento de crises pronto para ser utilizado caso algo imprevisível ocorra. O gerenciamento de crise é abordado de forma a esclarecer como é realizado, desde a fase de mitigação de riscos até o momento de recuperação, além disso, é utilizado como abordagem do gerenciamento de projetos de crise a metodologia de gerenciamento ágil Scrum. Através de uma pesquisa documental, foram coletados balanços contábeis de uma empresa chilena do setor de alimentos e bebidas e a partir de indicadores foi possível analisar e demonstrar o impacto financeiro causado por uma crise ocorrida em 2010 e como a empresa lidou com o fato, implementou o gerenciamento de crise e se preparou para crises futuras, como a crise política ocorrida em 2019 no Chile. Através do estudo de caso, foi possível a comparação dos indicadores da empresa com a média do setor em que ela atua, e permitiu que fosse alcançado o objetivo do trabalho que é evidenciar a importância do gerenciamento de crises para que a empresa mantenha suas operações em momentos adversos.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Crise, Crise Empresarial, Impactos da Crise, Metodologia Scrum, Análise de Balanços.

## **ABSTRACT**

The Business crises are inherent phenomena of psychological, political-social and technological-structural aspects, resulting from factors endogenous or exogenous to the company and generally demand urgency in the approach. The types of crises are numerous, reports from consulting and auditing companies point out that the most significant type of crisis is due to financial and liquidity aspects. In order to solve and prepare to face this problem, the company must, in addition to sound financial management, have a crisis management plan ready to be used in case something unpredictable occurs. Crisis management is approached in order to clarify how it is carried out, from the risk mitigation phase until the moment of recovery, in addition, the Agile Scrum management methodology is used as a management approach to crisis projects. Through documentary research, balance sheets were collected from a Chilean company in the food and beverage sector and based on indicators it was possible to analyze and demonstrate the financial impact caused by a crisis in 2010 and how the company dealt with the fact, implemented crisis management and prepared for future crises, such as the political crisis that occurred in 2019 in Chile. Through the case study, it was possible to compare the company's indicators with the average of the sector in which it operates, and allowed the objective of the work to be achieved, which is to highlight the importance of crisis management for the company to maintain its operations in adverse moments.

**Keywords:** Crisis Management, Business Crisis, Crisis Impacts, Scrum Methodology, Balance Sheet Analysis.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 A CRISE EMPRESARIAL .....</b>	<b>7</b>
2.1 Tipos de Crise .....	8
2.2 Consequências da Crise .....	10
2.3 Impactos financeiros da crise .....	11
<b>3 GERENCIAMENTO DE CRISES .....</b>	<b>12</b>
3.1 Mitigação .....	12
3.2 Preparação .....	14
3.3 Resposta .....	16
3.3.1 Funções .....	18
3.3.2 Artefatos .....	18
3.3.3 Eventos .....	19
3.4 Recuperação .....	19
<b>4 COMUNICAÇÃO DE CRISES .....</b>	<b>20</b>
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>21</b>
5.1 Técnicas de coleta de dados .....	22
5.2 Técnicas para análise de dados .....	22
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>23</b>
6.1 Sobre a empresa .....	23
6.2 A implementação do gerenciamento de crises .....	23
6.3 A crise política de 2019 no Chile .....	25
6.4 O setor de alimentos e bebidas e a crise de 2019 .....	25
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As crises impactam diretamente o funcionamento normal das empresas, diversos fatores endógenos e exógenos influenciam para que as crises ocorram. A medida que a complexidade das crises evolui, torna-se necessário a implementação de planos de gerenciamento de crise para que seus efeitos sejam contidos e, conseqüentemente, a empresa consiga honrar com todas as suas obrigações.

Relatórios publicados por empresas de auditoria e consultoria empresarial apontam diversos tipos de crise entre as quais a crise financeira e de liquidez é apontada como uma das principais de crises nas organizações, isso ocorre por que aspectos financeiros são impactados também por outras crises desestabilizadoras.<sup>1</sup>

Os efeitos da crise afetam diretamente o fluxo de caixa das empresas, pois quando ocorre um desastre, há uma queda nas receitas.<sup>2</sup> Como consequência disso, a empresa fica incapaz de honrar com suas obrigações perante os credores e o fisco.<sup>3</sup> O controle financeiro adequado garante que a liquidez dos ativos seja mantida e as obrigações com credores sejam honradas, além disso permite que a empresa se prepare para imprevistos.<sup>4</sup>

Os impactos de uma crise podem ser minimizados através do planejamento de ações que serão tomadas caso ocorra um evento catastrófico. O gerenciamento de crises é feito através de planos de contingenciamento que se baseiam na mitigação de riscos, isso garante que as decisões sejam tomadas de forma rápida e eficaz.<sup>5</sup>

Considerando os impactos de uma crise nos negócios e as referências disponíveis acerca do gerenciamento de crises, foi possível traçar o objetivo do estudo de caso presente nesse artigo. O objetivo desse estudo é evidenciar os impactos financeiros causados por uma crise empresarial e demonstrar ao leitor, a partir dos resultados das análises, a importância do gerenciamento de crises para o contexto empresarial.

---

<sup>1</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Preparação para crises, uma vantagem competitiva: aprendendo com 4.500 casos. Pesquisa Global de Crises PwC 2019.** [s.l.], 2019. 24p.

<sup>2</sup> SNEDAKER, S. **Business Continuity and Disaster Recovery.** Burlington: Syngress Publishing, 2007. 456p.

<sup>3</sup> MENEZES, M. M. Função Socioeconômica da Empresa em Recuperação Judicial. **Revista Semestral de Direito Empresarial**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 49-86, 2007.

<sup>4</sup> OLIVEIRA, D. C. **Como elaborar controles financeiros.** 1. ed. Belo Horizonte: Sebrae, 2013. 107p.

<sup>5</sup> TENA-CHOLLET F. et al. Training decision-makers: Existing strategies for natural and technological crisis management and specifications of an improved simulation-based tool. **Safety Science.** [s.l.], v. 97, p. 144-153, 2016.

## 2 A CRISE EMPRESARIAL

A Crise empresarial é um fenômeno inerente de aspectos psicológicos, político-sociais e tecnológico-estruturais.<sup>6</sup> Esse fenômeno pode ser compreendido através do estudo sistemático desses aspectos.<sup>7</sup>

De modo geral, a crise pode envolver qualquer um desses aspectos individualmente ou em conjunto, e que de certa forma esses estejam ameaçando a interrupção do negócio ou prejudicando a reputação e o valor das ações de uma empresa.<sup>8</sup>

Esse fenômeno torna-se cada vez mais comum a partir de 1970, onde as crises econômico-financeiras das organizações deixaram de ser relacionadas à incapacidade dos administradores do negócio e passaram a ser frequentes. Esse aspecto foi identificado através da recessão de setores inteiros e da crise de empresas que antes eram rentáveis e bem administradas.<sup>9</sup>

Torna-se perceptível que a frequência de períodos de crise nas empresas passa a ser constantes e difusos, como resultado do dinamismo e da instabilidade do ambiente empresarial, afetando vários setores da economia global.<sup>10</sup>

As características dessas crises são pautadas em três dimensões, (1) a ameaça aos valores primordiais da empresa, (2) o curto período de resposta que a instituição possui em aversão a crise e (3) sua imprevisibilidade pela organização.<sup>11</sup>

A economia global é cada vez mais influenciada pela mídia, e o poder que é dado aos cidadãos de expor algum fato rapidamente, aumenta complexidade das crises organizacionais, que por sua vez evolui rapidamente, tornando-se cada vez mais desafiadora.<sup>12</sup>

---

<sup>6</sup> PAUCHANT, T. C.; DOUVILLE, R. Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**, [s.l.], v. 7, n. 1, p. 43-61, 1993.

<sup>7</sup> BOWONDER, B.; LINSTONE, H. 1987. Notes on the Bhopal accident: Risk analysis and multiple perspectives. **Technological Forecasting and Social Change**, [s.l.], v.32, n.2, 183-202, 1987.

<sup>8</sup> BERNSTEIN, J. **Manager's Guide to Crisis Management**. 1. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2011. 192p.

<sup>9</sup> PERIN, J. E. A dimensão social da preservação da empresa no contexto da nova legislação falimentar brasileira (lei 11.101/2005). Uma abordagem zetética. **Revista de Direito Mercantil - Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, n. 142, p. 172-173, 2006.

<sup>10</sup> PERIN, J. E. A dimensão social da preservação da empresa no contexto da nova legislação falimentar brasileira (lei 11.101/2005). Uma abordagem zetética. **Revista de Direito Mercantil - Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, n. 142, p. 172-173, 2006.

<sup>11</sup> HERMANN, C. F. Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v.8, n.1, p. 61-82, 1963.

<sup>12</sup> MISRA, S. K. **Crisis Management**. 1. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020. 264p.



Devido a sua complexidade, as crises organizacionais podem ameaçar a sobrevivência e os objetivos da empresa, o que demanda urgência para resolução. Quanto mais tempo for necessário para resolver a situação, mais perdas adicionais poderão ocorrer.<sup>13</sup>

Essas situações se tornam complexas devido a incerteza e a falta de clareza dos fatos, que por consequência gera imprecisão em relação à causa da crise, seus efeitos e a melhor maneira de solucioná-la.<sup>14</sup>

Apesar da característica ameaçadora, é possível conter os aspectos negativos e se beneficiar de uma crise simultaneamente. Dentre os benefícios pode-se apontar: a maior capacidade das partes interessadas de resolver problemas complexos e o fortalecimento dos relacionamentos dentro da organização.<sup>15</sup>

## 2.1 Tipos de Crise

Há inúmeros tipos de crises, mas todos eles podem ser divididos em três categorias: crises assustadoras, crises lentas e crises súbitas. As crises assustadoras são uma série de eventos involuntários capazes de abalar a estrutura organizacional de forma rápida. Já as crises lentas são derivadas de situações que estão dando um aviso prévio e não estão causando nenhum dano real, porém, se não for dada a devida atenção, essa passa a se tornar uma crise súbita onde o dano ocorre e pode piorar conforme o tempo passa.<sup>16</sup>

Uma pesquisa realizada no ano de 2019 pela PricewaterhouseCoopers identificou possíveis fatores de crise vivenciados pelas organizações no Brasil e no Mundo. Foram entrevistados 2.084 executivos de 43 países e 25 setores organizacionais diferentes.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> MISRA, S. K. **Crisis Management**. 1. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020. 264p.

<sup>14</sup> PEARSON, C. M.; CLAIR J. A. Reframing Crisis Management. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 23, n. 1, p. 59–76, 1998.

<sup>15</sup> MISRA, S. K. **Crisis Management**. 1. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020. 264p.

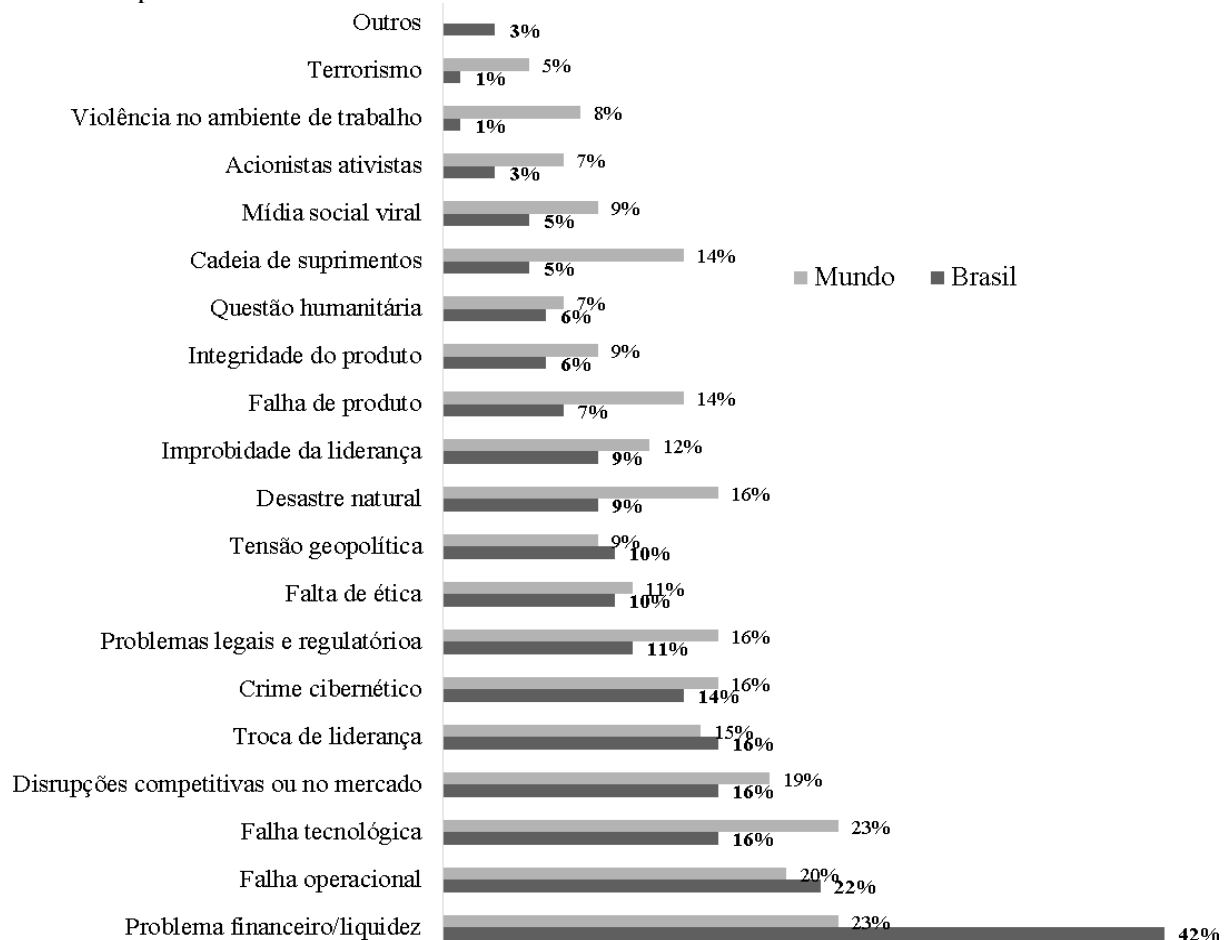
<sup>16</sup> BERNSTEIN, J. **Manager's Guide to Crisis Management**. 1. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2011. 192p.

<sup>17</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Preparação para crises, uma vantagem competitiva: aprendendo com 4.500 casos. Pesquisa Global de Crises PwC 2019**. [s.l.], 2019. 24p.

A pesquisa apontou os fatores mais relevantes que levaram as crises nesses setores, ao todo foram listados 19 fatores, (1) Problemas financeiros/liquidez, (2) Falha operacional, (3) falha tecnológica, (4) Disrupções competitivas ou no mercado, (5) Troca de liderança, (6) Crime cibernético, (7) Problemas legais e regulatórios, (8) Falta de ética, (9) Tensão geopolítica, (10) Desastre natural, (11) Improbabilidade da liderança, (12) Falha de produto, (13) Integridade do produto, (14) Questão humanitária, (15) Cadeia de suprimentos, (16) Mídia social viral, (17) Acionistas ativistas, (18) Violência no ambiente de trabalho e (19) Terrorismo.<sup>18</sup>

No gráfico a seguir, foi exposto os resultados da pesquisa global de crises realizada pela PwC. Foram 2.084 entrevistados no mundo, sendo 150 deles no Brasil.

Gráfico 1 Tipos/fatores de crise vivenciados



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Pricewaterhousecoopers (2019).

<sup>18</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Preparação para crises, uma vantagem competitiva: aprendendo com 4.500 casos. Pesquisa Global de Crises PwC 2019.** [s.l.], 2019. 24p.

A partir da pesquisa realizada pela PwC, foi possível observar que os problemas financeiros e de liquidez foram os principais fatores que levaram as empresas brasileiras a enfrentarem momentos de crise. É importante ter conhecimento de que as crises financeiras são mais expressivas porque sofrem impacto de outras crises desestabilizadoras.<sup>19</sup>

Em definição, as crises financeiras se caracterizam pela incapacidade da empresa de honrar com as obrigações de seu passivo, geralmente isso ocorre pelo fato do passivo superar o ativo total da companhia ou ainda por problemas de falta de liquidez dos ativos. A crise financeira se difere da crise econômica, essa por sua vez é derivada de problemas na alocação dos recursos que são empregados na empresa.<sup>20</sup>

Geralmente, a crise financeira pode revelar uma crise econômica subjacente. Especialmente no Brasil, há exemplos de problemas financeiros derivados de fatores exógenos, como é o caso de empresas dependentes da venda de produtos por exportação. Esses fatores não necessariamente comprometem a estrutura econômica da empresa, mas causam um impacto temporário em sua capacidade financeira.<sup>21</sup>

Por outro lado, a crise econômica pode existir sem que se manifeste um problema financeiro de falta de caixa, isso ocorre devido à constante obtenção de financiamentos. Levando em consideração os mercados financeiros imperfeitos, é possível que uma empresa solvente utilize seus ativos ilíquidos como garantia de novos financiamentos.<sup>22</sup>

## 2.2 Consequências da Crise

A consequência imediata da crise empresarial é a incapacidade do devedor de honrar suas obrigações perante os credores e o fisco. Conforme a situação se agrava, o acesso ao crédito passa a ser restrito e os protestos de títulos e execuções começam a aparecer.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Preparação para crises, uma vantagem competitiva: aprendendo com 4.500 casos. Pesquisa Global de Crises PwC 2019.** [s.l.], 2019. 24p.

<sup>20</sup> KIRSCHBAUM, D. **A Recuperação Judicial no Brasil: Governança, Financiamento Extraconcursal e Votação do Plano.** Tese (Doutorado em Direito Comercial) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, p.16. 2009.

<sup>21</sup> KIRSCHBAUM, D. **A Recuperação Judicial no Brasil: Governança, Financiamento Extraconcursal e Votação do Plano.** Tese (Doutorado em Direito Comercial) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, p.16. 2009.

<sup>22</sup> AYOTTE, K. M; SKEEL, D. A. Bankruptcy Law as a Liquidity Provider. **University of Chicago Law Review**, Chicago, v. 80, n. 4, p. 483-484, 2013.

<sup>23</sup> MENEZES, M. M. Função Socioeconômica da Empresa em Recuperação Judicial. **Revista Semestral de Direito Empresarial**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 49-86, 2007.

As organizações estão vulneráveis a diversos fatores de crise, essas crises podem ser categorizadas por área da organização ou dimensão afetada, essas dimensões sofrem influências diretas do contexto em que as organizações estão inseridas. Nem toda consequência externa pode ser considerada uma crise, para que esse fato ocorra deve ser identificada como potencial ameaça aos objetivos da organização e urgência para sua resolução.<sup>24</sup>

De acordo com a perspectiva multidimensional as crises organizacionais podem ter consequências relacionadas a várias categorias como natural, técnica, econômica, humana e social, política e reputacional, jurídica e ética.<sup>25</sup>

### 2.3 Impactos financeiros da crise

O impacto financeiro de uma crise nos negócios pode ser significativo e duradouro. Os efeitos da crise afetam diretamente o fluxo de caixa das empresas, as empresas gerenciam as despesas com base nas receitas esperadas, quando ocorre um desastre, há queda nas receitas e pode ser que ocorra o aumento das despesas.<sup>26</sup>

A má gestão e o controle financeiro inadequado são apontados como os principais causadores de declínio e crise financeira nas empresas.<sup>27</sup>

O controle financeiro adequado garante a saúde da empresa, como resultado a liquidez é mantida e as obrigações com os credores são honradas, além de ampliar os lucros sobre investimentos. Além disso, permite que a empresa se prepare para imprevistos do presente e também do futuro.<sup>28</sup>

A gestão financeira é feita através de técnicas de análise das demonstrações contábeis, geralmente essas análises são feitas a partir de indicadores patrimoniais, financeiros e econômicos.<sup>29</sup>

Os índices são relações entre as contas das demonstrações financeiras e possui o objetivo de evidenciar um determinado aspecto da situação financeira da empresa.<sup>30</sup> Esses índices são divididos em quatro grupos, que são: índices de estrutura de capitais, índices de liquidez, índices de rentabilidade e índices de atividades.<sup>31</sup>

<sup>24</sup> KOVOOR-MISRA, S. **Crisis Management**. 1. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020. 264p.

<sup>25</sup> **Crisis Management...**, 2020. 264p.

<sup>26</sup> SNEDAKER, S. **Business Continuity and Disaster Recovery**. Burlington: Syngress Publishing, 2007. 456p.

<sup>27</sup> SLATTER, S; LOVETT, D. **Como recuperar uma empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 306p.

<sup>28</sup> OLIVEIRA, D. C. **Como elaborar controles financeiros**. 1. ed. Belo Horizonte: Sebrae, 2013. 107p.

<sup>29</sup> ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 392p.

<sup>30</sup> MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 372p.

<sup>31</sup> SILVA, A. A. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 304p.

### 3 GERENCIAMENTO DE CRISES

O gerenciamento de crises são atos e comportamentos que as organizações adotam para estarem prontas para gerenciar os efeitos de grandes eventos catastróficos de forma segura e eficaz.<sup>32</sup> Essas características exigem que os tomadores de decisão enfrentem condições críticas e tomem decisões rápidas, sua principal obrigação é a de minimizar as possíveis consequências negativas.<sup>33</sup>

A eficiência do gerenciamento da crise é mediada a partir da velocidade e precisão que as informações são gerenciadas e trocadas entre os envolvidos, o sucesso do gerenciamento requer a integração entre todas as partes envolvidas. As fases principais do gerenciamento são: mitigação, preparação, resposta e recuperação.<sup>34</sup>

#### 3.1 Mitigação

A primeira fase da gestão de crises é tornar a identificação de riscos um dos componentes de avaliação do negócio, após isso as partes envolvidas que lidam diretamente com os processos estarão conscientes dos problemas que podem se tornar crises graves.<sup>35</sup>

O desenvolvimento da estratégia de mitigação de riscos é o processo de decidir quais riscos você deve reduzir, evitar, aceitar ou transferir. Cada estratégia de mitigação de riscos possui um custo, em alguns casos é muito mais caro evitar um risco do que reduzir o seu impacto.

A avaliação da melhor solução é obtida a partir da análise dos relatórios de avaliação de riscos onde se define quais ameaças existem, quão vulnerável está a empresa e qual a probabilidade de ocorrência dessa ameaça, bem como o impacto dessas ocorrências nos negócios. A compilação desses dados ajuda a impulsionar decisões de negócios sólidas, porque permitem analisar todo o seu perfil de riscos e decidir como proceder.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> VARDARLIER P. Strategic approach to human resources management during crisis. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 235, p. 463-472, 2016.

<sup>33</sup> TENA-CHOLLET F. et al. Training decision-makers: Existing strategies for natural and technological crisis management and specifications of an improved simulation-based tool. **Safety Science**. [s.l.], v. 97, p. 144-153, 2016.

<sup>34</sup> DA SILVA AVANZI, D. et al. A framework for interoperability assessment in crisis management. **Journal of Industrial Information Integration**, [s.l.], v. 5, p. 26-38, 2017.

<sup>35</sup> LUECKE, R. **Gerenciando a crise**. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 168p.

<sup>36</sup> SNEDAKER, S. **Business Continuity and Disaster Recovery**. Burlington: Syngress Publishing, 2007. 456p.

Para ser identificados, as origens de potenciais crises devem ser listadas, e em cada item listado deve ser designado as pessoas responsáveis para discussão de como impedir ou neutralizar esses riscos, nessa etapa é possível compreender que alguns riscos são mais difíceis de evitar do que outros. Algumas empresas possuem gerentes responsáveis pela auditoria de riscos com o objetivo de identificar as ameaças continuamente.

É aconselhado que se crie uma tabela de probabilidades de certo risco ocorrer e se possível faça o cálculo do possível dano monetário. Para saber qual o dano monetário, deve-se multiplicar o impacto monetário pela probabilidade. De forma exemplificada, um dano monetário de US\$25.000 multiplicado por uma probabilidade de 40%, tem-se um dano monetário final de US\$ 10.000.

A demonstração dos impactos financeiros de uma crise, além dos prejuízos com a imagem da empresa, permite que os gestores tenham consciência da importância da gestão de crises.

Esses processos precisam envolver toda a organização, dessa forma é necessário a criação de um comitê de crises. A função desse comitê é acompanhar o levantamento das vulnerabilidades, ter a certeza que as ameaças estão em processo de prevenção, criar um plano de ações de acordo com cada risco, propor treinamentos aos colaboradores e fazer a revisão das estratégias frequentemente.<sup>37</sup>

A análise de impacto nos negócios, é o processo de descobrir quais processos são críticos para o sucesso contínuo da empresa e como os negócios são impactados caso determinado risco ocorresse de fato, para que seja produtiva essa fase ocorre após a avaliação de riscos, para que apenas os riscos mais eminentes sejam abordados. Além disso, essa fase contribui para a capacidade de gerenciamento do projeto.

Na análise de impacto nos negócios seguem de acordo com algumas etapas, sendo elas: a identificação dos principais processos e funções do negócio, o estabelecimento de requisitos para a recuperação dos negócios, determinação das interdependências de recursos, determinação do impacto nas operações, desenvolvimento de prioridades e classificação dos processos, desenvolvimento de requisitos de tempo de recuperação e a determinação do impacto financeiro, operacional e jurídico da interrupção.

---

<sup>37</sup> LUECKE, R. **Gerenciando a crise**. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 168p.

Existem quatro maneiras principais de coletar informações: questionários, entrevistas, documentos e pesquisas. Não existe um formato padronizado para um relatório de análise de impacto nos negócios, o relatório deve incluir no mínimo as funções de negócios, as avaliações de riscos e impacto e a avaliação do tempo de inatividade máximo tolerável.

Como resultado das etapas surge uma análise formal do impacto nos negócios, que quando usado junto com a avaliação de riscos, fornece dados para a mitigação concreta de riscos.<sup>38</sup>

### 3.2 Preparação

A preparação para a crise é um processo onde se desenvolvem planos para prevenir, conter as crises, recuperar a organização e aprender com essa experiência.

As crises possuem várias fases, há a fase de pré-crise onde são emitidos os sinais, a fase onde a crise está eminente e a fase pós crise onde a empresa se recupera. Uma instituição preparada consegue lidar com a crise nessas diferentes fases.<sup>39</sup>

A PricewaterhouseCoopers, aponta no relatório de pesquisa global de crises de 2019, que apenas 44% das empresas no mundo possuem um plano de resposta a crises atualizado há menos de um ano.<sup>40</sup>

Baseado nos dados coletados na avaliação de riscos e na análise de impacto nos negócios, deve-se fazer um plano de continuidade de negócios para aumentar as chances de sucesso caso fenômenos adversos ocorram.

O plano de continuidade de negócios concentra-se em sustentar as atividades de negócios da empresa, principalmente aquelas relacionadas à geração de receita e gerenciamento de obrigações corporativas. Basicamente, o plano deve indicar os riscos, as vulnerabilidades e o impacto potencial a cada uma das funções do negócio. Para cada um dos impactos deve haver estratégias de mitigação específicas e em seguida deve ser determinado como, quando e por quem serão implementadas essas estratégias.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> SNEDAKER, S. **Business Continuity and Disaster Recovery**. Burlington: Syngress Publishing, 2007. 456p.

<sup>39</sup> KOVOOR-MISRA, S. Moving toward crisis preparedness: Factors that motivate organizations. **Technological Forecasting and Social Change**, [s.l.], v. 53, n. 2, p. 169-183, 1996.

<sup>40</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Preparação para crises, uma vantagem competitiva: aprendendo com 4.500 casos. Pesquisa Global de Crises PwC 2019**. [s.l.], 2019. 24p.

<sup>41</sup> SNEDAKER, S. **Business Continuity and Disaster Recovery**. Burlington: Syngress Publishing, 2007. 456p.

Devem conter no plano: o detalhamento das ações que as equipes tomarão para continuar as atividades e para monitorar o impacto da interrupção, o processo de ativação da resposta, os procedimentos para permitir a entrega dos produtos ou serviços e os detalhes para gerenciar as consequências imediatas da interrupção.<sup>42</sup>

Para descrever se uma organização é preparada para crises, Sarah Kovoort-Misra combina dois modelos de autoria própria, essa estrutura conceitual é baseada na fusão do Modelo Multidimensional e do Modelo Cebola. A combinação desses dois modelos fornece uma melhor compreensão da amplitude e profundidade, tornando a preparação para crises mais eficaz. As dimensões da empresa são compreendidas pelo Modelo Multidimensional que se refere a amplitude e pelo Modelo Cebola que revela a profundidade que precisa ser abordada.<sup>43</sup>

O Modelo Multidimensional é baseado no pressuposto que as crises são causadas por fatores de uma variedade de dimensões organizacionais consequentemente e gera consequências em múltiplas dimensões.

O Modelo Cebola fornece um meio de entender a profundidade da preparação de crises, as diferentes camadas desse modelo incluem mecanismos de defesa dos indivíduos que trabalham na organização, crenças, estruturas, planos e procedimentos organizacionais.

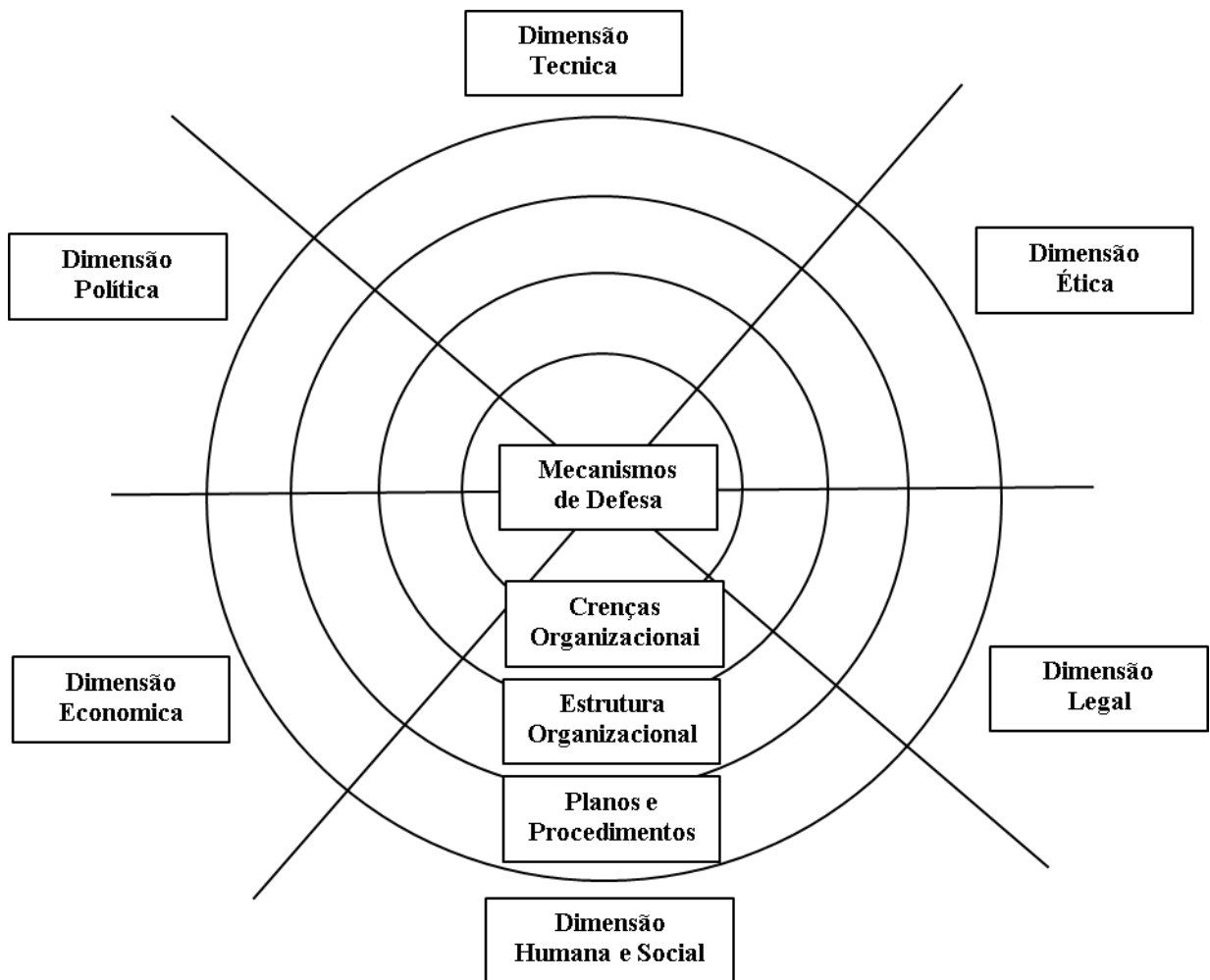
---

<sup>42</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 22301: Security and resilience - Business continuity management systems - Requirements**. 21p. 2019.

<sup>43</sup> KOVOORT-MISRA, S. Moving toward crisis preparedness: Factors that motivate organizations. **Technological Forecasting and Social Change**, [s.l.], v. 53, n. 2, p. 169-183, 1996.



Figura 1 Modelo multidimensional de preparação para crises: dimensões e camadas de preparação para crises.



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Kooor-Misra (1996).

A relação entre esses dois modelos é que as diferentes camadas constituem cada uma das dimensões da organização. Esse modelo expõe que para estar preparado para crises, deve-se ter recursos para abordar as causas para que seja possível impedir e as consequências para conter, recuperar e aprender através das crises em todas as diferentes dimensões e camadas.<sup>44</sup>

### 3.3 Resposta

O plano de gerenciamento de crise deve ser construído e implementado como um projeto. Um projeto é um conjunto de tarefas com um ponto inicial e final, objetivos, requisitos e metas definidas.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> KOVOOR-MISRA, S. Moving toward crisis preparedness: Factors that motivate organizations. **Technological Forecasting and Social Change**, [s.l.], v. 53, n. 2, p. 169-183, 1996.

<sup>45</sup> SNEDAKER, S. **Business Continuity and Disaster Recovery**. Burlington: Syngress Publishing, 2007. 456p.

Os projetos de gerenciamento de crises possuem um objetivo específico (a recuperação de crises), possui também um tempo para o alcançar (muito curto), recursos sempre limitados (pessoas, informações, tecnologia, finanças) e um nível alto de risco de um desastre. Essas características são comparáveis a projetos de Tecnologia da Informação e conseqüentemente necessitam de tratativa baseada no gerenciamento ágil.<sup>46</sup>

O Standish Group International começou a pesquisar sobre os fatores que determinam o sucesso de um projeto. Os mais frequentes fatores presentes quase sempre nas primeiras posições dos relatórios são: suporte executivo, envolvimento do usuário, gerente de projetos experientes, objetivos do projeto claramente definidos, requisitos do projeto claramente definidos, escopo claramente definido, programação mais curta e processos de gerenciamento de projetos bem definidos.

Na gestão de projetos existem duas principais representações o modelo clássico e o modelo ágil, ambos possuem as etapas básicas semelhantes: definição de projeto, formação de equipes de projetos, organização do projeto, planejamento do projeto, implementação do projeto, acompanhamento o projeto e fechamento do projeto.<sup>47</sup>

O modelo clássico é criado com base na abordagem de estágios para executar as tarefas, nessa abordagem supõe-se que as condições do projeto sejam estáveis, no qual os requisitos do produto são definidos no estágio de planejamento e não sofre modificação posteriormente ao projeto, a principal característica desse método é o controle a documentação de ações.

A metodologia ágil possui como característica a abertura à mudança e o engajamento dos usuários na tomada de decisões, além disso, esse modelo possui foco em equipes auto organizadas e promove um maior engajamento em todas as etapas do projeto. Os relatórios tradicionais e a documentação são substituídos por reuniões diárias onde se define os planos de ação.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> BETTA, J.; OWCZARZAK-SKOMRA, A. Agile crisis management. **Scientific Journal of the Military University of Land Forces**, v. 51, n. 2, p. 310-20, 2019.

<sup>47</sup> SNEDAKER, S. **Business Continuity and Disaster Recovery**. Burlington: Syngress Publishing, 2007. 456p.

<sup>48</sup> WIRKUS, M. et al. **Project Management**. 1. ed. Varsóvia: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014. 376p.

Existem muitas abordagens de gerenciamento ágil, mas o mais popular é o Scrum, de acordo com as pesquisas cerca de 56% dos usuários de práticas ágeis utilizam essa abordagem na execução de projetos. Gerenciar um projeto seguindo a metodologia Scrum requer definir três elementos básicos: funções, artefatos e eventos.

### 3.3.1 Funções

As funções de cada usuário do projeto devem ser definidas, as equipes são auto organizadas e interfuncionais. Entre as funções está o dono do produto, o mestre Scrum e uma equipe de desenvolvimento.

O dono do produto é quem possui as decisões acerca dos recursos e funcionalidades do produto, ainda direciona a equipe sobre a ordem de desenvolvimento das pendências do produto.

O Mestre Scrum é um líder que direciona os envolvidos sobre as práticas e princípios do scrum, geralmente esse membro da equipe domina muito bem a abordagem e seu papel é de mentor dos envolvidos e não de chefe.

A equipe de desenvolvimento, é quem realiza as entregas do produto, essa equipe tem autonomia sobre os as atividades que serão realizadas para alcançar o objetivo criado pelo dono do produto.<sup>50</sup>

### 3.3.2 Artefatos

Os artefatos representam tudo o que deve ser feito ou atividades já realizadas, lista de pendências do produto, cronograma de entregas e incremento das entregas.

Com a visão do produto pronta, o dono do produto juntamente com o mestre scrum realiza a listagem das funcionalidades do produto de acordo com o grau de importância e prioridade na entrega.

Após a listagem das pendências do produto é feito um cronograma com períodos de tempo iguais onde as entregas são realizadas cada período geralmente possui de 2 a 4 semanas de duração.

---

<sup>50</sup> SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The rules of the game**, 2017. 20p.

<sup>51</sup> SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The rules of the game**, 2017. 20p.

Ao final de cada período é feita uma entrega de parte produto e caso haja necessidade de mudanças no que foi entregue o dono do produto sinaliza e prioriza a mudança para que a equipe de desenvolvimento trabalhe naquele aspecto.<sup>51</sup>

### 3.3.3 Eventos

No Scrum há alguns eventos principais, são eles: planejamento dos períodos, execução das entregas, reuniões diárias, revisão das entregas e retrospectiva das entregas.

No planejamento do período é quando ocorre a divisão das funcionalidades do produto que possuem tempo equivalente ao período estipulado, após o planejamento é feita a execução das entregas de acordo com os requisitos estabelecidos na listagem de pendências do produto.

Todos os dias são feitas reuniões curtas, geralmente de 15 minutos, para alinhar as equipes. Os envolvidos devem responder três perguntas: o que foi feito ontem, o que será feito hoje e o que está impedido de ser feito por algum motivo. Para fazer o monitoramento das entregas podem ser feitos de várias formas, entre as mais utilizadas em metodologias ágeis está o quadro Scrum e o gráfico de Burndown.

Ao final de cada período é feita a revisão das entregas onde os envolvidos validam o produto, implementam as mudanças necessárias ou ações que precisam ser tomadas para a melhoria dos processos.

Quando o projeto se torna concluído, é realizada uma retrospectiva das entregas, o principal objetivo dessa fase é desenvolver uma análise crítica dos erros e acertos do projeto para criar um portfólio que servirá como base para projetos futuros.<sup>52</sup>

## 3.4 Recuperação

A recuperação pós crise é a fase em que a empresa se recupera e tenta voltar suas atividades ao normal, essa etapa exige muita dedicação dos envolvidos que se unem afim de recuperar serviços financeiros impactados, checar reclamações, resolvem pendências judiciais e desenvolvem outras ações de apoio.

Nessa fase, assim como nas demais, é fundamental a comunicação das partes envolvidas, baseado no plano de comunicação, a equipe se prepara para responder a imprensa, as mídias sociais, as ameaças à reputação financeira ou qualquer outro dano para a imagem da organização.

---

<sup>52</sup> SUTHERLAND, J. **A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. 2. ed. São Paulo: Leya, 2016. 240p.

Por fim, ocorre o monitoramento de dados internos e externos para análise de indicadores pós-crise e é criado um portfólio com as lições aprendidas para que a empresa esteja preparada para futuras crises.<sup>53</sup>

#### 4 COMUNICAÇÃO DE CRISES

A comunicação de crise é um plano formalizado que deveria estar em vigor junto com o plano de negócios de uma empresa, esperar que ocorra uma crise para desenvolvê-lo pode significar um desastre. Quando ocorre um fenômeno adverso, a situação ocasiona estresse nas pessoas e conseqüentemente impede a ação, mas se a organização possuir um plano de comunicação previamente estabelecido, isso facilitara a comunicação de todos os envolvidos.

Algumas empresas possuem uma equipe de comunicação ou um setor que faça essa função, isso garante consistência e unilateralidade das informações que são entregues às partes interessadas. Essa equipe é responsável por efetuar contato com a imprensa, entidades externas, grupos participantes, colaboradores, fornecedores e investidores.

Existem três regras simples para a comunicação eficaz de crises, que quando aplicadas devem produzir o melhor resultado possível dentro das restrições dos fatos e se a empresa cometeu algum erro grave essas regras poderão ajudar: sempre ser transparente e dizer a verdade, nomear um único responsável para passar as informações para os meios de comunicação e fornecer informações que abordem quem, quando, o que, onde, por que e como os fatos ocorreram.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores**. [s.l.], 2015. 18p

<sup>54</sup> SNEDAKER, S. **Business Continuity and Disaster Recovery**. Burlington: Syngress Publishing, 2007. 456p.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa utilizado é classificado quanto à abordagem como pesquisa qualitativa de natureza aplicada, com objetivo descritivo e utilizando o procedimento técnico de estudo de caso.<sup>55</sup> Esse procedimento técnico de pesquisa é baseado em um conjunto de processos que permitem a investigação de assuntos empíricos, esse tipo de estudo é utilizado quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em um determinado contexto da vida real. Os componentes fundamentais de um estudo de caso são: a) as questões do estudo b) suas preposições, se houver c) as unidades de análise d) a lógica que une os dados as preposições e) os critérios para se interpretar as descobertas.<sup>56</sup>

A questão de estudo é fundamentalmente evidenciar a importância do gerenciamento de crises, através da bibliografia revisada foi possível demonstrar as principais causas e consequências da crise empresarial, a partir disso, foi proposto um estudo de caso que expõe como a empresa analisada gerenciou momentos de crise vivenciados e demonstra porque o gerenciamento de crises importante para superar momentos de adversidade e se preparar para o futuro.

A unidade de análise deste estudo é a empresa chilena Carozzi S.A em comparação com outras nove empresas participantes do índice setorial de alimentos e bebidas da S&P Dow Jones (SPCLFBCP) listado na bolsa de valores de Santiago.

Através de uma ligação lógica derivada da comparação dos resultados de itens das demonstrações financeiras, tais como: a receita total, lucro bruto, total dos ativos e índices de liquidez, pretende-se demonstrar, através dos métodos de análise de dados, que a empresa teve resultados iguais ou até mesmo superiores na quando comparado a média empresas do mesmo setor e consequentemente alcançar o objetivo proposto.

---

<sup>55</sup> GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120p.

<sup>56</sup> YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

### 5.1 Técnicas de coleta de dados

A técnica utilizada para a coleta de dados é a documental, que utiliza de documentos cientificamente autênticos.<sup>57</sup> Os dados coletados são tipificados como sendo de fonte primária os obtidos pelo autor através da plataforma Capital IQ da S&P e em sites oficiais do governo, e como de fonte secundária as informações disponibilizadas em portais de notícia e entrevistas com o presidente da empresa disponibilizadas em portais da internet.

Dentre os dados coletados, estão demonstrações de balanço patrimonial e de resultado do exercício de 2010 e 2019, pronunciamentos oficiais, entrevistas com representantes da empresa, entre outros.

Os dados foram coletados com o objetivo de fornecer uma descrição temporal de uma crise decorrente de um incêndio que afetou a Carozzi S.A em 2010 e as medidas implementadas pela empresa para o gerenciamento de crises e como os resultados da empresa se comportaram frente à outras crises futuras como a crise política que ocorreu em 2019 no Chile.

### 5.2 Técnicas para análise de dados

Alguns itens das demonstrações contábeis de 2019 foram expostos através de representações gráficas, permitindo que o desempenho da empresa fosse comparado com o setor em que ela está inserida. Dentre os índices avaliados estão: receita bruta, lucro bruto, total de ativos e índices de liquidez.

A receita bruta representa o valor das vendas a vista e a prazo de mercadorias e inclui todos os impostos, a receita bruta também pode ser chamada de faturamento bruto.

O lucro bruto representa o lucro da venda de mercadoria, de produto ou serviços. É a diferença entre o valor das vendas efetuadas e os respectivos custos incorridos na produção de determinado período.

Os Ativos totais de uma empresa são os bens e direitos que uma empresa possui e que podem ser convertidos em dinheiro em curto ou longo prazo, tais como: caixa, estoques, recebíveis, ativos financeiros, etc.

---

<sup>57</sup> GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120p.

Os índices de liquidez mostram a situação financeira da empresa, nesse estudo serão utilizados dois índices de liquidez, sendo o índice de liquidez corrente e o índice de liquidez seca. O índice de liquidez corrente é considerado como o melhor indicador de capacidade de pagamento de uma empresa, é derivado da divisão do total do ativo circulante pelo passivo circulante e determina a capacidade de pagamento das obrigações de curto prazo. A liquidez seca é a capacidade de pagamento das obrigações de curto prazo da empresa desconsiderando os estoques e as despesas do exercício seguinte.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **6.1 Sobre a empresa**

A Carozzi S.A foi fundada em 1898 e está sediada em San Bernardo, Chile. A empresa produz e comercializa produtos alimentícios no Chile, Peru e internacionalmente, dentre os alimentos oferecidos pela empresa estão: massas, arroz, biscoitos, chocolates, doces, cereais matinais, sobremesas, farinhas, bebidas e refrigerantes, molhos de tomate, sucos, polpa de frutas, pasta de tomate, doces, biscoitos, flocos de milho, arroz, trigo e ketchups, além de alimentos para cães e gatos.<sup>58</sup>

### **6.2 A implementação do gerenciamento de crises**

Em 3 de agosto de 2010, um incêndio que destruiu uma das instalações de produção da companhia localizada em San Bernardo, a planta da fábrica sofreu graves danos. A instalação possuía cerca de 30.000 metros quadrados e representava toda a produção de massas da empresa.<sup>59</sup>

Um relatório publicado classificadora de riscos Feller Rate em 5 de agosto de 2010 expõe que os rankings de solvência da empresa estavam estáveis preliminarmente e que o impacto do incêndio nos índices financeiros de 2010 e 2011 seriam limitados, pois a linha de massas no Chile representava menos de 10% da receita consolidada da empresa e que outros fatores como a diversificação operacional da empresa, a capacidade interna de gerar fluxos de caixa e cobertura de seguro poderiam minimizar os prejuízos.<sup>60</sup>

Na noite do incêndio, o presidente da Carozzi, Gonzalo Bofill Velarde e uma equipe de stakeholders trabalharam até as 3:00 da manhã para traçar um plano de ação. Eles planejaram

---

<sup>58</sup> CAROZZI. Reporte de Sostenibilidad 2017. Disponível em: <<https://www.carozzicorp.com>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

<sup>59</sup> CUERPO DE BOMBEROS DE SANTIAGO. Gran incendio en Empresas Carozzi. Disponível em: <<https://www.sexta.cl>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

<sup>60</sup> FELLER RATE. Comunicado de Prensa. Disponível em: <<https://www.feller-rate.com>>. Acesso em: 02 jul. 2020.



os comitês necessários e convocaram líderes de equipe, líderes de projetos e de logística, além disso compuseram uma carta para 10 mil funcionários explicando o ocorrido e como a empresa seguiria adiante.<sup>61</sup>

Outras medidas tomadas pelo conselho administrativo da empresa foi recuperar a confiança dos bancos e da seguradora, pois esses desempenhariam papel fundamental nos próximos passos da empresa.<sup>62</sup>

A primeira atitude foi conseguir um empréstimo bancário de US\$ 500 milhões, a estratégia era reconstruir a fábrica e dar a Carozzi competitividade com as empresas multinacionais, para alcançar esse objetivo a empresa buscou automatizar as operações e reduzir os custos gerais de produção, também realizou a aquisição de uma empresa de alimentos para animais para aumentar o portfólio de produtos e competir com o mercado.<sup>63</sup>

A empresa de engenharia WPS foi contratada pela Carozzi para o desenvolvimento abrangente da reconstrução e expansão de seu complexo industrial, a empresa cuidou de todos os aspectos, a construtora projetou as novas instalações com projeto de arquitetura moderno, engenharia civil e estrutural, engenharia mecânica e de tubulações, engenharia elétrica e instrumental, proteção contra fogo, ar condicionado, instalações sanitárias, além da engenharia de processos, automação e controle automático.<sup>64</sup>

Outra estratégia para a superação da crise foi a recuperação da confiança da seguradora que considerou a Carozzi como de alto risco o que fez com que as taxas de seguro subissem substancialmente, para realizar isso, um grupo de agentes da empresa voou para a sede da seguradora na Europa e explicaram os planos de crescimento e a criação de valor que as novas operações trariam para a empresa. Em três anos as taxas voltaram ao normal.<sup>65</sup>

O presidente da empresa relata que viu o fogo como uma oportunidade para construir a empresa de seus sonhos, a partir desse novo momento passou a implementar medidas de gerenciamento para mitigar riscos e expandir o mercado de atuação, reduzir custos operacionais através da modernização da infraestrutura e aumentar a competitividade da empresa.<sup>66</sup>

---

<sup>61</sup> ERNST & YOUNG. How risk management can turn a crisis into an opportunity. Disponível em: <<https://www.ey.com>> . Acesso em: 02 jul. 2020.

<sup>62</sup> ERNST & YOUNG. How risk management can turn a crisis into an opportunity. Disponível em: <<https://www.ey.com>> . Acesso em: 02 jul. 2020.

<sup>63</sup> ERNST & YOUNG. How risk management can turn a crisis into an opportunity. Disponível em: <<https://www.ey.com>> . Acesso em: 02 jul. 2020.

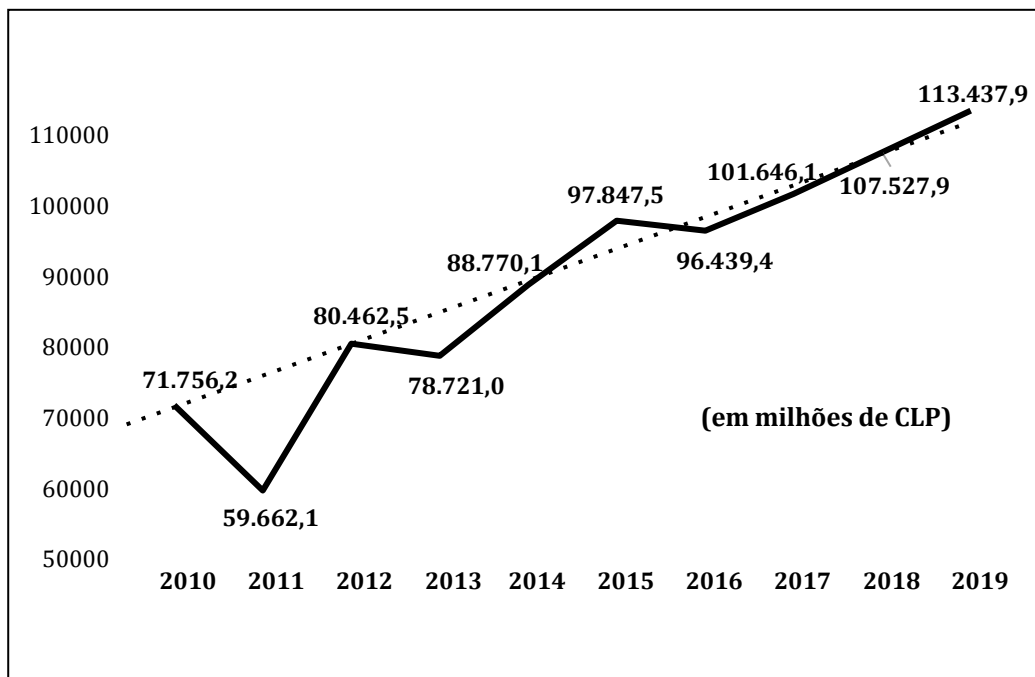
<sup>64</sup> WPS. Reconstrução e expansão do complexo industrial NOS. Disponível em: <<https://www.wsp.com>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

<sup>65</sup> ERNST & YOUNG. How risk management can turn a crisis into an opportunity. Disponível em: <<https://www.ey.com>> . Acesso em: 02 jul. 2020.

<sup>66</sup> ERNST & YOUNG. How risk management can turn a crisis into an opportunity. Disponível em: <<https://www.ey.com>> . Acesso em: 02 jul. 2020.

O gráfico abaixo demonstra o EBITDA da empresa de 2010 a 2019, através da análise gráfica é possível perceber tanto a queda das operações em 2011 quanto o crescimento logo após a crise. O EBITIDA é um indicador financeiro que informa o lucro antes de serem descontados os impostos, a depreciação e a amortização, esse é importante pois indica se a operação da empresa está gerando lucros.

Gráfico 2 Comparação do EBITDA da Carozzi S.A de 2010 a 2019.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de S&P IQ Capital.

### 6.3 A crise política de 2019 no Chile

Em outubro de 2019 uma série de protestos civis desencadeados pela reivindicação dos estudantes ao aumento nos preços das passagens do transporte público em Santiago, os protestos também colocaram em evidencia o descontentamento com outras questões, como o alto custo de vida na capital, modificações na previdência, altos preços de medicamentos e tratamentos de saúde, e uma rejeição de toda a classe política.

O PIB do Chile em 2019 reduziu 2,1% no quarto trimestre em comparação com o ano anterior em informação transmitida pelo banco central chileno, já o crescimento anual foi de apenas 1,1%. Essa redução reflete diretamente em vários setores da economia, além de prejuízos por saques à comércios, a atividade comercial apresentou forte retração e empresas ficaram em apuros.

#### 6.4 O setor de alimentos e bebidas e a crise de 2019

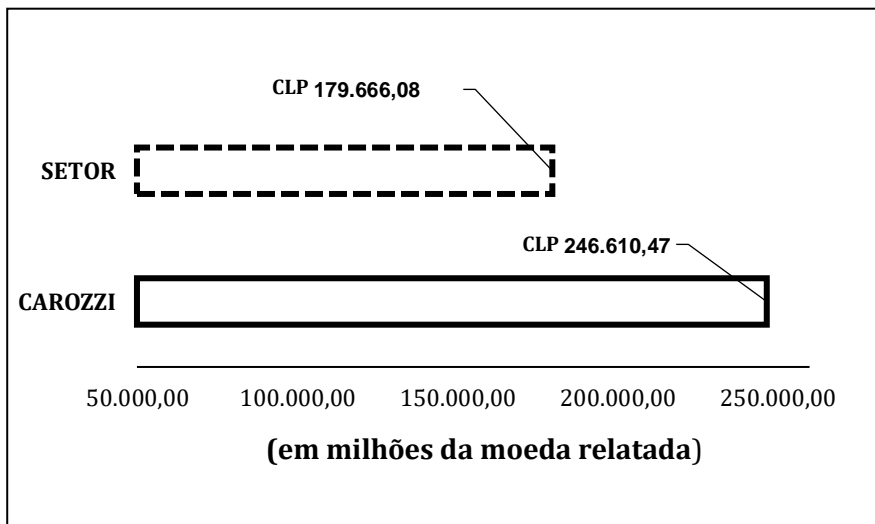
A análise dos dados tem por finalidade demonstrar a comparação dos resultados da Carozzi com os resultados do setor de atuação e expõe como foi o desempenho da empresa frente a nova crise enfrentada em 2019, mas dessa vez com um plano de gerenciamento de crises implementado.

Demonstrativos contábeis do ano de 2019 da Carozzi S.A e de outras nove empresas participantes do índice do setor de alimentos e bebidas da S&P Dow Jones (SPCLFBCP), foram comparados e com o resultado foi possível fazer a comparação dos principais indicadores.

Em 24 de junho de 2019 a S&P Dow Jones licenciou na bolsa de valores de Santiago 8 índices setoriais com foco doméstico, entre eles o índice de alimentos e bebidas identificado na bolsa pelo código SPCLFBCP. No estudo foi utilizado os dados de nove das dez empresas listadas no índice, entre as quais: Watts S.A, Vinã Concha Toro, Compania Cervecerias Unidas, Embotelladora Andina S.A, Embonor B, Pes Camanchaca, Salmones Camanchaca S.A, Multiexport Foods e Hortifrut.

Para evitar distorção dos dados principalmente em decorrência de aspectos cambiais e de inflação, os dados serão demonstrados em moeda funcional. A moeda funcional é um conceito da contabilidade que determina que para fins contábeis, a empresa deve adotar a moeda que corresponde ao seu conglomerado econômico principal. A moeda funcional das empresas analisadas é o peso chileno (CLP).

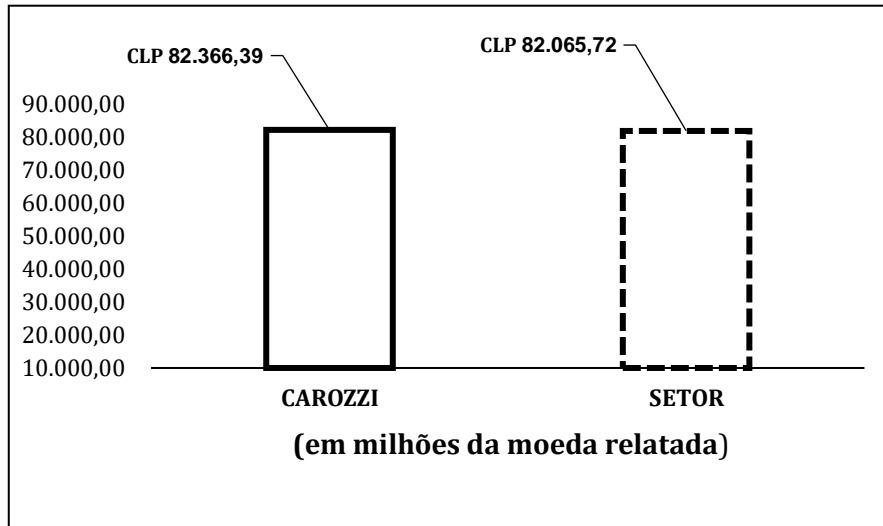
Gráfico 3 Comparação da receita bruta de 2019 entre a Carozzi S.A e o setor de atuação.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de S&P IQ Capital.

A receita bruta da Carozzi foi superior à média do setor na ordem de 66 bilhões de pesos chilenos, essa superioridade na receita demonstra que a empresa gerou receitas superiores aos seus concorrentes mesmo em tempos de crise.

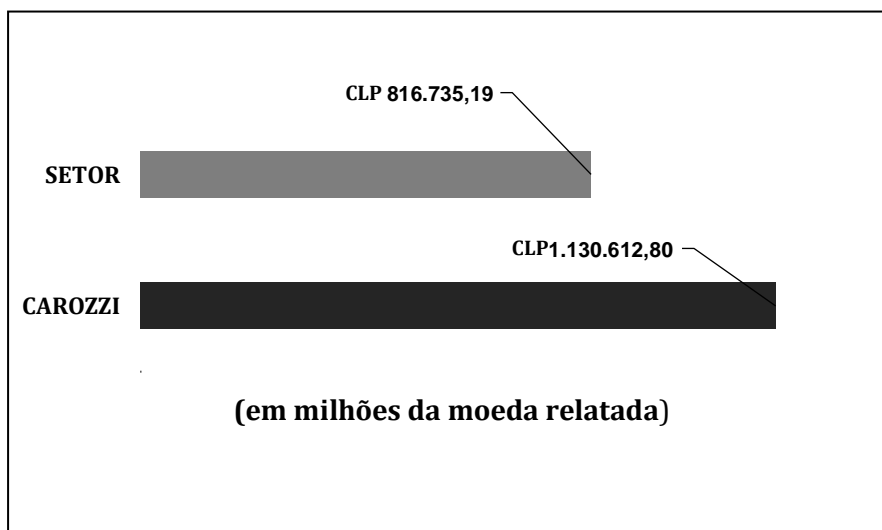
Gráfico 4 Comparação do lucro bruto de 2019 entre a Carozzi S.A e o setor de atuação.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de S&P IQ Capital.

O lucro bruto é obtido através da diferença entre a receita bruta de vendas e o custo de produção incorridos sobre os produtos vendidos, na análise gráfica foi possível observar que a empresa seguiu um pouco acima da média do setor na ordem de 300 milhões de pesos.

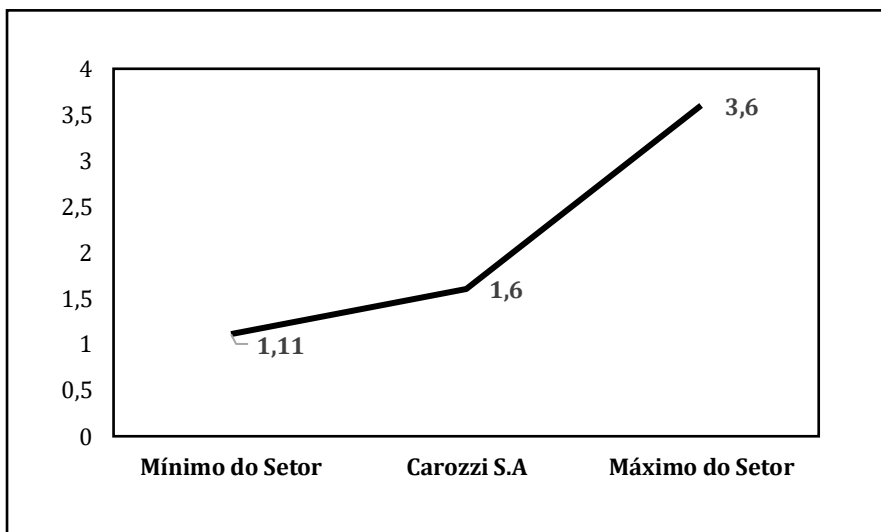
Gráfico 5 Comparação do total de ativos de 2019 entre a Carozzi S.A e o setor de atuação.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de S&P IQ Capital.

Apesar dos ativos da Carozzi apresentarem uma diferença muito superior à média do setor em 313 bilhões de pesos, esse aspecto é muito relativo ao tamanho e a algumas peculiaridades específicas de cada empresa, geralmente empresas com ativo nessa proporção também possuem um passivo expressivo e por esse mesmo motivo devemos analisar esse indicador juntamente com os índices de liquidez. Os índices de liquidez expressam a capacidade da empresa honrar com as obrigações do seu passivo.

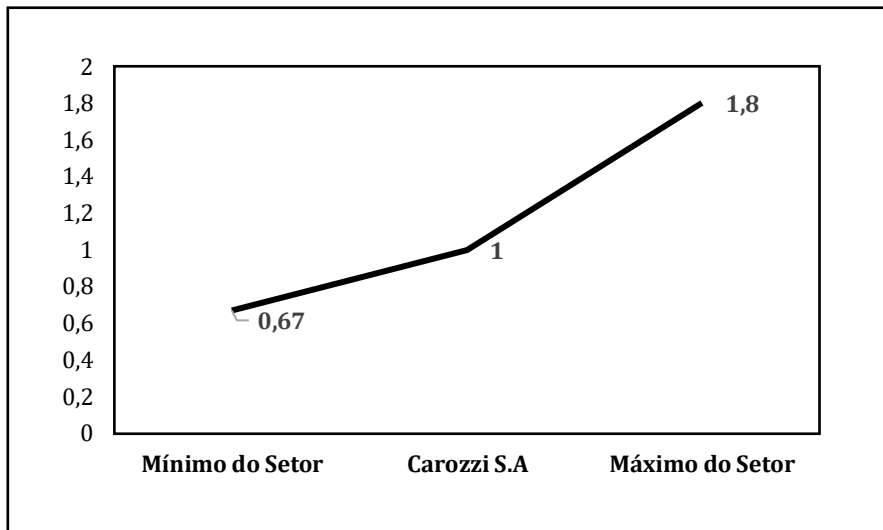
Gráfico 6 Comparação dos índices de liquidez corrente entre a Carozzi S.A e o setor.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de S&P IQ Capital.

O índice de liquidez corrente é produto da divisão entre o ativo circulante e o passivo circulante, o ideal é que esse índice seja igual ou maior a 1, quando isso ocorre significa que a empresa possui ativo suficiente para honrar com seu passivo de curto prazo e quando for menor que 1 a empresa não possui ativo suficiente para honrar com suas dívidas de curto prazo. No gráfico é possível perceber que a empresa consegue honrar com seu passivo de curto prazo e que ela se encontra na média do setor.

Gráfico 7 Comparação dos índices de liquidez seca entre a Carozzi S.A e o setor.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de S&P IQ Capital.

Por fim, o índice de liquidez seca esse índice desconsidera os estoques e as despesas do exercício seguinte, isso por que os estoques não possuem liquidez imediata e que apesar de ele ser um ativo circulante, a possibilidade de transformá-lo em dinheiro instantaneamente é extremamente baixa. A empresa Carozzi consegue honrar com seu passivo de curto prazo mesmo sem o estoque e se encontra acima da média do setor nesse aspecto, demonstra que a empresa possui liquidez e torna a capacidade de enfrentamento de crises ainda maior.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou a importância do gerenciamento de crises para as empresas através da apresentação de um fato ocorrido com a empresa Carozzi em 2010 e as medidas adotadas pela equipe de contingenciamento de crises para conter os danos causados, mitigar riscos e preparar a empresa para outras crises, assim como a crise ocorrida em 2019. Os dados comprovaram que uma boa estratégia de gerenciamento de crises pode determinar como uma empresa reage à crise e conforme relatado pelo presidente da companhia não basta somente mitigar riscos, deve-se também fazer uma estratégia abrangente que inclua todos os riscos.

Mesmo após uma crise a empresa decidiu traçar uma estratégia de gestão de crises para mudar sua posição no mercado e ser mais competitiva, como resultado disso, houve um crescimento operacional elevado mesmo durante crises mais recentes. Em 2010 o EBITDA da Carozzi era de 71 bilhões de pesos e em 2019 seu resultado foi de 113 bilhões, além disso, o faturamento anual de 2019 foi superior à média do mercado em cerca de 246 bilhões de pesos.

Conforme foi verificado é possível que se tenha benefícios mesmo durante uma crise, mas o ideal é que as empresas tomem atitudes para enfrentar seus riscos antes que eles ocorram de fato. Infelizmente, uma grande parte das empresas ainda não possui um plano de gerenciamento de crises, mas com instabilidades internas e externas à organização essa prática pode trazer sérios danos ou até mesmo a extinção de negócios anteriormente viáveis.

Por fim, espera-se que esse trabalho tenha alertado as organizações e também os participantes dela sobre a importância do gerenciamento de crises e os benefícios de uma estratégia robusta de contingenciamento, espera-se que esse estudo tenha instigado o aprofundamento e a continuidade do tema.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 392p.

AYOTTE, K. M; SKEEL, D. A. Bankruptcy Law as a Liquidity Provider. **University of Chicago Law Review**, Chicago, v. 80, n. 4, p. 483-484, 2013.

BERNSTEIN, J. **Manager's Guide to Crisis Management**. 1. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2011. 192p.

BETTA, J.; OWCZARZAK-SKOMRA, A. Agile crisis management. **Scientific Journal of the Military University of Land Forces**, v. 51, n. 2, p. 310-20, 2019.

BOWONDER, B.; LINSTONE, H. 1987. Notes on the Bhopal accident: Risk analysis and multiple perspectives. **Technological Forecasting and Social Change**, [s.l.], v.32, n.2, 183-202, 1987.

CAROZZI. Reporte de Sostenibilidad 2017. Disponível em: <<https://www.carozzicorp.com>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

CUERPO DE BOMBEROS DE SANTIAGO. Gran incendio en Empresas Carozzi. Disponível em: <<https://www.sexta.cl>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores**. [s.l.], 2015. 18p.

ERNST & YOUNG. How risk management can turn a crisis into an opportunity. Disponível em: <<https://www.ey.com>> . Acesso em: 02 jul. 2020.

FELLER RATE. Comunicado de Prensa. Disponível em: <<https://www.feller-rate.com>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120p.

HERMANN, C. F. Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v.8, n.1, p. 61-82, 1963.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 22301: **Security and resilience - Business continuity management systems - Requirements**. 21p. 2019.

KIRSCHBAUM, D. **A Recuperação Judicial no Brasil: Governança, Financiamento Extraconcursal e Votação do Plano**. Tese (Doutorado em Direito Comercial) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, p.16. 2009.

KOVOOR-MISRA, S. Moving toward crisis preparedness: Factors that motivate organizations. **Technological Forecasting and Social Change**, [s.l.], v. 53, n. 2, p. 169-



183, 1996.

KOVOOR-MISRA, S. **Crisis Management**. 1. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020. 264p.

LUECKE, R. **Gerenciando a crise**. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 168p.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 372p.

MENEZES, M. M. **Função Socioeconômica da Empresa em Recuperação Judicial**. Revista Semestral de Direito Empresarial, Rio de Janeiro, n. 1, p. 49-86, 2007.

OLIVEIRA, D. C. **Como elaborar controles financeiros**. 1. ed. Belo Horizonte: Sebrae, 2013. 107p.

PAUCHANT, T. C.; DOUVILLE, R. Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**, [s.l.], v. 7, n. 1, p. 43-61, 1993.

PEARSON, C. M.; CLAIR J. A. Reframing Crisis Management. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 23, n. 1, p. 59-76, 1998.

PERIN, J. E. A dimensão social da preservação da empresa no contexto da nova legislação falimentar brasileira (lei 11.101/2005). Uma abordagem zetéica. **Revista de Direito Mercantil - Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, n. 142, p. 172-173, 2006.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Preparação para crises, uma vantagem competitiva: aprendendo com 4.500 casos. Pesquisa Global de Crises PwC 2019**. [s.l.], 2019. 24p.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. Scrum Guide. **The Definitive Guide to Scrum: The rules of the game**, 2017. 20p.

SILVA, A. A. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 304p.

SILVA AVANZI, D. et al. A framework for interoperability assessment in crisis management. **Journal of Industrial Information Integration**, [s.l.], v. 5, p. 26-38, 2017.

SLATTER, S; LOVETT, D. **Como recuperar uma empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 306p.

SNEDAKER, S. **Business Continuity and Disaster Recovery**. Burlington: Syngress Publishing, 2007. 456p.

SUTHERLAND, J. **A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. 2. ed. São Paulo: Leya, 2016. 240p.

TENA-CHOLLET F. et al. Training decision-makers: Existing strategies for natural and technological crisis management and specifications of an improved simulation-based tool. **Safety Science**. [s.l.], v. 97, p. 144-153, 2016.

VARDARLIER P. Strategic approach to human resources management during crisis. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 235, p. 463-472, 2016.

WIRKUS, M. et al. **Project Management**. 1. ed. Varsóvia: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014. 376p.

WPS. Reconstrução e expansão do complexo industrial NOS. Disponível em: <<https://www.wps.com>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.