

**Parte A**

**QUADRO MODELO**

<b>Tema geral</b>	4º semestre: Desafios da gestão em contextos de crise econômica
<b>Questão específica da pesquisa</b>	Como a crise na economia brasileira contemporânea pode afetar as empresas nacionais de todos os portes? O que as empresas podem fazer? Como fazer um diagnóstico da realidade da empresa e traçar um plano para atravessar a crise?
<b>Justificativa</b>	Para adequar os processos gerenciais e modelos de organização aos períodos de crise econômica, é necessário estudar as origens da recessão, bem como as medidas que podem ser tomadas para que a organização consiga sobreviver aos tempos difíceis, mantendo-se no mercado e, até mesmo, aproveitando oportunidades advindas nos novos momentos.
<b>Textos que embasam a pesquisa</b>	1. Todos os textos norteadores iniciais 2. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro - Publicação Revista Fae Business, número 8, maio 2004 - <a href="http://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16570546884843246.pdf">http://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16570546884843246.pdf</a> 3. A crise brasileira: tempos de desafios para a gestão das empresas – Autora: Julia Regina Monteiro Gabriel - <a href="http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-crise-brasileira-tempos-de-desafios-para-a-gestao-das-empresas/96300/">http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-crise-brasileira-tempos-de-desafios-para-a-gestao-das-empresas/96300/</a> 4. A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão - AC Medici, PLB Silva - Revista de Administração Pública, 1993 - bibliotecadigital.fgv.br - <a href="http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/8653/7385">http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/8653/7385</a>

**INTRODUÇÃO**

A temática norteadora da presente pesquisa foi a questão dos desafios da gestão em contextos de crise econômica.

Este tema é muito atual e possui grande relevância, tendo em vista o momento pelo qual passa a sociedade brasileira, com crise generalizada tanto em âmbito econômico, quanto social e político.

No geral, a situação analisada neste trabalho pode ser descrita como as circunstâncias pelas quais passam empresas de pequeno, médio e grande porte diante do momento de recessão econômica atual do nosso país, com ênfase na busca de soluções para os seguintes questionamentos: a) Como a crise na economia brasileira contemporânea pode afetar as empresas nacionais de todos os portes?; b) O que as empresas podem fazer?; c) Como fazer um diagnóstico da realidade da empresa e traçar um plano para atravessar a crise?

Desta forma, o debate está contextualizado na sociedade brasileira nos tempos contemporâneos.

Portanto, este trabalho se justifica na necessidade de adequar os processos gerenciais e modelos de organização aos períodos de crise econômica, sendo necessário estudar as origens da recessão, bem como as medidas que podem ser tomadas para que a organização consiga sobreviver aos tempos difíceis, mantendo-se no mercado e, até mesmo, aproveitando oportunidades advindas nos novos momentos.

Sendo assim, os objetivos da presente pesquisa, a partir do tema proposto, são a compreensão do atual contexto de crise econômica mundial, dos impactos da crise econômica sobre as organizações, da importância da gestão financeira em contextos de crise e, por fim, a identificação dos processos gerenciais orientados por estratégias éticas e responsáveis no enfrentamento de crises sistêmicas.

Para tanto, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, com a leitura de textos norteadores da temática apresentada, possibilitando um posicionamento crítico-analítico (reflexão) perante as situações e dos dados pesquisados.

## Parte B

### DESENVOLVIMENTO

#### 1. Resumo dos dados selecionados para a pesquisa:

A fim de desenvolver a presente pesquisa, foram consideradas as seguintes premissas:

- a) O Brasil passa por um momento de recessão econômica;
- b) Diante da crise econômica, as empresas (de todos os portes - pequeno, médio e grande) passam por dificuldades para manterem-se no mercado;
- c) Neste contexto, há a necessidade de adequar os processos gerenciais e modelos de organização aos períodos de crise econômica.

#### 2. A análise dos dados:

A análise dos dados decorreu:

- do instrumental teórico-referencial das disciplinas;
- de informações e conhecimentos construídos pelos autores desta pesquisa enquanto a realizavam;
- da experiência/vivência dos autores desta pesquisa.

#### 2.1. Origens da crise econômica brasileira

Neste tópico, buscaremos obter uma compreensão do atual contexto de crise econômica.

##### 2.1.1. Histórico da economia brasileira

Revisitando a história de nosso país, vemos que desde os primórdios já não tínhamos boa situação econômica, por termos iniciado como **colônia de exploração** de Portugal a partir de 1530. Em consequência do tipo de colonização desenvolvida por Portugal no Brasil, uma colônia de exploração, desde o início, possuíamos uma economia predatória, altamente desgastante em relação aos recursos naturais da colônia (extrativismo vegetal de pau-brasil; produção de gêneros tropicais visando à demanda externa, com exportação, principalmente, de açúcar; práticas agrícolas rudimentares, tais como queimadas, que acarretaram um rápido

esgotamento da terra; dentre outros). Mesmo com a chamada “Idade do Ouro” no Brasil, com a descoberta de ouro em Minas Gerais em meados de 1693, todas as riquezas nacionais eram enviadas à Europa.

Com a transferência da família real portuguesa ao Brasil no início do século XIX, a situação econômica brasileira melhorou, pois deixou de ser colônia de exploração – muito embora a situação socioeconômica do país não tenha se modificado.

Pela “abertura dos portos” em 1808, bem como pela transferência da sede do governo real para o Rio de Janeiro - provocando a chamada “inversão brasileira”, em que a Portugal passou a segundo plano -, houve a Revolução Liberal do Porto em 1820, forçando D. João VI a retornar ao reino português em 1821, deixando seu filho D. Pedro como regente do Reino do Brasil. Em 07/09/1822 houve a **Proclamação da Independência** brasileira.

Todavia, a Independência do Brasil não trouxe mudanças fundamentais à organização colonial de produção, com a persistência do escravismo, da estratificação social rígida da sociedade brasileira e da lavoura para exportação de técnicas rudimentares. Assim, a primeira metade do século XIX é considerada um período de crise, com diversas revoluções (como Cabanagem, Sabinada e Farroupilha) geraram instabilidade política e crise na lavoura tradicional, que se espalhou por todos os setores de exportação e, conseqüentemente, afetou as finanças, com o aumento da dívida externa e do custo de vida.

No século XIX, houve a **implantação da lavoura cafeeira no Brasil**, que trouxe prosperidade ao país, delegando ao café a alcunha de “ouro verde”. Por causa da lavoura cafeeira, o Brasil passou de um déficit crônico para um saldo positivo na balança comercial. Também a exportação de borracha aqueceu a economia brasileira durante o Período do Império.

Em 1889 deu-se a **Proclamação da República**. Dentre 1889 a 1894 houve a “República da Espada”, com os governos dos marechais Deodoro da Fonseca e Floriano Peixoto. De 1894 a 1930 ocorreu a “República das Oligarquias”. Em vista de **muitas revoltas** (como a Revolução Federalista do Rio Grande do Sul e a Revolta da Armada no Rio de Janeiro) e **instabilidade política**, a economia brasileira novamente foi entrando em colapso. Assim, o 4º presidente republicano brasileiro, Campos Sales, em 1898, renegociou a dívida externa do Brasil e fez um empréstimo de 10 milhões de libras esterlinas, conhecido como *funding loan*, com o objetivo de combater a inflação e sanear as finanças do País.

A **1ª Guerra Mundial** (1914-1918), em que o Brasil tomou parte com os aliados, proporcionou bons negócios ao país, pois os aliados passaram a comprar tudo o que pudéssemos vender, o que estimulou a produção de matéria prima, favoreceu a implantação de indústrias (ocorrendo um surto industrial) e gerou acúmulo de capital.

Com a **crise de 1929** (“Crack” da Bolsa de Nova York), houve abalo no setor cafeeiro. Dentre muitas conspirações políticas influenciadas pela queda do café (com a Revolução de 1930, por exemplo), houve a ascensão de **Getúlio Vargas** (que governou o país de 1930 até 1945 e depois 1951 a 1954).

No plano econômico, Vargas adotou uma política intervencionista e nacionalista (por exemplo, com as políticas do “equilíbrio estatístico” e das “cotas de sacrifício”, em que, diante da superprodução cafeeira, o governo comprava parte das safras e destruía). Com política paternalista, em 1943, Vargas criou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Durante a **2ª Guerra Mundial** (1939 a 1945), novamente houve benefícios ao Brasil, assim como durante a 1ª Guerra.

De 1946 a 1951, durante o governo do general Eurico Gaspar **Dutra**, foi adotada inicialmente política econômica liberal, não intervencionista, aproveitando-se da estabilidade gerada pela 2ª Grande Guerra. Houve elevação dos preços internacionais do café e das matérias-primas em virtude da Guerra, trazendo bom momento na economia brasileira.

Entretanto, aos poucos, houve a volta da inflação e do déficit da balança, que obrigaram o governo a mudar sua política econômica, limitando importações.

No **2º governo de Vargas**, houve a criação da Petrobras (1951), bem como do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) e da Eletrobras. Contudo, de 1951 a 1953 houve aumento da inflação e, por consequência, deterioração de salários, gerando ondas de greves. Sob pressão e perdendo apoio ao seu governo, em 1954 Vargas suicidou-se.

De 1954 a 1955, assume a presidência Café Filho. De 1956 a 1961, **Juscelino Kubitschek** (JK) assume e o Brasil inicia uma das mais importantes fases de sua história econômica, com profundas transformações, sistematizadas pelo “Plano de Metas”, com o slogan “50 anos de progresso em 5 de governo”. Houve a construção de Brasília, expansão da produção industrial, construção de rodovias. Infelizmente, ao final de seu governo, houve alta da inflação e insatisfação popular em virtude de um malfadado projeto junto ao FMI, intensificando os movimentos sindicalista e estudantil, e acabando por contribuir para a sucessão de um candidato da oposição na presidência pela 1ª vez na história republicana brasileira.

Aqui, já se observa uma característica na história economia do Brasil: a tendência pendular de apoio da política econômica no capital internacional (Período Colonial e República até Vargas), depois política econômica nacional (na Era Vargas) e, novamente, desenvolvimento econômico dependente do capital internacional com JK.

Em 1961 assume **Jânio Quadros** (JQ), em meio a uma violenta crise financeira herdada por JK. Assim, adotou uma política anti-inflacionária, restringiu crédito, congelou salários, incentivou as exportações e reduziu a remessa de lucros. Renunciou diante das pressões pelas políticas impopulares. Assumiu seu vice, **João Goulart** (Jango), que apresentou, em 1963, o Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico-Social, elaborado pelo economista Celso Furtado, pretendendo combater a inflação e retomar o crescimento econômico. Houve imediato fracasso deste plano. Diante disso, houve intensa insatisfação popular, além da já existente instabilidade política. Jango foi derrubado do governo em 1964, com o **golpe militar**.

Logo, alguns **fatores econômicos** que podem ser considerados como pontos de partida para o golpe de 64 foram a redução do índice de investimentos, a queda dos lucros, a diminuição de entrada de capital externo e alta inflação. Além destes fatores, havia “**balbúrdia**” política e um **cenário social bastante negativo** (com grave crise da política populista adotada desde o governo de GV).

Ademais, desde a 2ª Guerra Mundial, começou a se configurar no Brasil um conceito de “**segurança nacional**”, que substituiu a noção de “defesa nacional” limitado à defesa de riquezas, seja interna ou externa. Este conceito fundamentou a **Doutrina de Segurança Nacional** que, em plena época de Guerra Fria no cenário internacional, defendia de que era preciso combater a “guerra local” contra os comunistas infiltrados no país, que eram os responsáveis por desestabilizar nosso governo, nossas instituições e as autoridades. Nesta senda, em 29/09/1969 foi decretada a Lei de Segurança Nacional<sup>1</sup>, que deixava todos os cidadãos responsáveis pela segurança do país, prevendo prisões a grevistas, apreensão de jornais e revistas, censura, punição para desrespeito a autoridades e atos considerados subversivos.

Conforme os historiadores, o golpe e a ditadura que o seguiu não devem ser considerados exclusivamente de natureza militar, mas sim “civil-militar”, pois houve o apoio de grandes segmentos da sociedade: os grandes proprietários rurais, a burguesia industrial paulista, uma grande parte das classes médias urbanas (cerca de 35% da população total do país) e o setor conservador e anticomunista da Igreja Católica (grupo majoritário na igreja da época) que promoveu a “Marcha da Família com Deus pela Liberdade”, poucos dias antes do golpe<sup>2</sup>. Ademais, embora tenha sido articulado pelos militares brasileiros, o golpe contou com o patrocínio financeiro e logístico dos Estados Unidos<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://goo.gl/D5UG2E>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>2</sup> Wikipedia. Disponível em: <<https://goo.gl/Dp2xRN>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>3</sup> Infoescola. Disponível em: <<https://goo.gl/MGisgr>>. Acesso em 12/10/2018.; Wikipedia. Disponível em: <<https://goo.gl/H9szpz>>. Acesso em 12/10/2018.

Em 1964 foi eleito pelo Congresso de forma indireta o Marechal **Castello Branco** (1964-1967), que: cassou mandatos; suspendeu direitos políticos; aboliu o pluripartidarismo no país, extinguindo os partidos políticos por meio do Ato Institucional (AI) nº 02, surgindo a partir daí ARENA e MDB; outorgou a Constituição Brasileira de 1967 (através do AI nº 04)<sup>4</sup>, que centralizava e fortalecia o regime presidencialista e dava ao presidente poderes para legislar por decreto-lei sobre finanças e segurança nacional. Na economia: (1) houve a implementação do Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG), deu prioridade ao combate à inflação, por meio da restrição do crédito e do congelamento salarial; (2) houve a facilitação da entrada de capitais estrangeiros com vista à retomada do desenvolvimento; (3) a dívida externa foi renegociada e o Fundo Monetário Internacional liberou um empréstimo de US\$ 125 milhões.

Após, assumiu o general **Costa e Silva** (1967-1969), que editou o AI nº 05 e decretou o recesso do Congresso. Afastou-se por motivos de saúde em agosto de 1969, sendo substituído por uma Junta Militar que impôs a chamada “Constituição do Terror”, uma emenda à Constituição de 1967.

Em seguida, assume o general Emílio Garrastazu **Médici** (1969-1974). Durante seu governo, o Brasil atingiu elevados índices de crescimento econômico (vinculado ao capital estrangeiro e à adoção da política de arrocho salarial), chegando-se mesmo a falar em “milagre brasileiro”. Com isso, houve alto índice de popularidade, associado ainda a vitórias esportivas do país.

De 1974 a 1979 assumiu o general Ernesto **Geisel**, que divulgou o II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND). As importações de artigos supérfluos foram taxadas de forma pesada. A Petrobras foi autorizada a assinar contratos com empresas estrangeiras para exploração de petróleo no Brasil<sup>5</sup>. Sustentaram a política econômica dessa época endividamento externo e interno, subsídios estatais e arrocho salarial.

De 1979 a 1985 o general João **Figueiredo** foi o último militar a ocupar a Presidência. A situação econômico-financeira do País era de crise quando ele assumiu. Por isso, criou o III PND, mas seus resultados foram negativos. Com os problemas financeiros e o endividamento externo, o governo recorreu ao **Fundo Monetário Internacional – FMI**, que se comprometeu a “ajudar” o Brasil **em troca da adoção de uma política econômica recessiva**. Por isso, foi aprovado o Decreto 2.065, que fixava os **reajustes salariais muito abaixo da inflação**.

O Governo de José **Sarney** (1985-1990), que assumiu a Presidência com a morte de Tancredo Neves, foi o primeiro presidente civil da Nova República, procurando extinguir diversas medidas autoritárias da ditadura militar, restabelecendo liberdades democráticas (convocou uma Constituinte, aboliu o Serviço Nacional de Informação - SNI e a censura). A partir dele, iniciou-se a era dos “**planos econômicos**”. Para combater a **inflação galopante** criada pelo regime militar, em 1986, Sarney lançou o Plano Cruzado. Porém, houve crescimento da demanda (que, até então, era reprimida), provocando o ágio dos preços e desabastecimento, gerando pressões inflacionárias que levaram o governo a “descongelar a economia”. Foi lançado o Plano Cruzado II. Contudo, os preços continuaram crescendo e os salários se deteriorando. Em 1987 foi lançado o Plano Bresser e, depois, o Plano Verão. Foi decretado um novo congelamento de preços, de serviços e de salários, acompanhado por uma redução dos gastos públicos. Este plano também fracassou com a retomada dos altos índices de inflação e de queda de popularidade de Sarney.

Assim, de 1990-1992, no governo de Fernando **Collor** de Mello, foi lançado o Plano Collor para combate à inflação, que bloqueou os saldos das contas correntes, dos investimentos e da poupança dos cidadãos; reduziu as alíquotas de importação e tabelou os preços. Sem apoio e com denúncias de corrupção, houve o *impeachment* do presidente.

De 1992 a 1995, **Itamar Franco**, vice-presidente de Collor, assumiu a Presidência em decorrência do *impeachment*. Em abril de 1993 o povo votou num plebiscito, mantendo-se o presidencialismo e a forma de governo republicana. O último Ministro da Fazenda deste governo, Fernando Henrique Cardoso (FHC), implantou o **Plano Real**.

---

<sup>4</sup> O Ato institucional nº 04 atribuiu função de poder constituinte originário ao Congresso Nacional, que elaborou a Constituição Brasileira de 1967, após ter sido transformado em Assembleia Nacional Constituinte e ter o afastamento dos membros da oposição.

<sup>5</sup> Os chamados “contratos de risco”, pois transferiam todos os riscos de despesas, de pesquisa e exploração às empresas interessadas.

De 1995 a 2002, no governo de **FHC** houve manutenção da estabilidade econômica com a consolidação do Plano Real (privatização de empresas estatais; entrada de capital estrangeiro no país; assumiu o país com a inflação em 916,43% e entregou a 12,53%<sup>6</sup>; com viés neoliberal), apesar da flexibilização de direitos trabalhistas que gerou aumento da taxa de desemprego.

### 2.1.2. Análise da crise econômica brasileira

Com base na história do Brasil, vemos que o país teve momentos de estabilidade econômica intercalados com momentos de recessão:

Iniciou como colônia de exploração (1530-1821), já no período imperial (1822-1888) teve aumento da dívida externa; com o “ouro verde” (**café**) teve saldo positivo na balança comercial no século XIX; no começo da República teve colapso econômico em virtude da instabilidade social e política, precisando de renegociação da dívida externa (*funding loan* em 1898); em vista da **1ª Guerra Mundial** (1914-1918), o país teve favorecimento da economia pelas exportações aos aliados; com a crise de 1929 houve abalo novamente; com o **1º governo de GV** (1930-1945) e com a **2ª Guerra Mundial** (1939 a 1945) teve benefícios na economia; já com **Dutra** (1946-1951), inicialmente viveu um bom econômico, pela estabilidade gerada pela 2ª Grande Guerra, mas, aos poucos, houve a volta da inflação e do déficit da balança; no **2º governo de GV** (1951-1954), inicialmente, a economia teve bons frutos novamente com a criação da Petrobras, BNDE e Eletrobras, contudo, após, houve aumento da inflação e deterioração de salários; com **JK** (1956-1961) o país vivenciou inicialmente sucesso econômico com o “Plano de Metas”, mas, infelizmente, ao final do governo, houve alta da inflação e insatisfação popular em virtude de um malfadado projeto junto ao FMI; com **Jânio Quadros e João Goulard** (1961-1964) houve violenta crise financeira herdada por JK e fracasso do plano econômico; na Ditadura Militar, **Castello Branco** (1964-1967), para combater a inflação, congelou salários, facilitou entrada de capitais estrangeiros, renegociou a dívida externa e tomou empréstimo com o Fundo Monetário Internacional (FMI); com **Médici (1969-1974)** o país atingiu elevados índices de crescimento econômico (vinculado ao capital estrangeiro e à adoção da política de arrocho salarial) vivendo o “milagre brasileiro”; com **Geisel** (1974-1979), novamente houve fracasso econômico (endividamento externo e interno, subsídios estatais, arrocho salarial); com **Figueiredo** (1979-1985) a situação econômico-financeira continuou em crise (plano econômico fracassado, empréstimos com o FMI, em troca da adoção de política econômica recessiva<sup>7</sup>). Ao final do período de ditadura, o 1º presidente **Sarney** (1985-1990) precisou combater a inflação galopante<sup>8</sup> criada pelo regime militar, mas não obteve sucesso (Plano Cruzado, Plano Bresser e Plano Verão, todos fracassados; altos índices de inflação); após, **Collor** (1990-1992) também fracassou com seu plano (bloqueio de saldos das contas correntes, investimentos e poupança dos cidadãos; redução de alíquotas de importação; tabelamento de preços; *impeachment*); já com **Itamar Franco** (1992-1995), inicialmente, houve mau momento para a economia, mas a partir de 1994, com a implantação do Plano Real do então Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso (FHC), houve a contenção da inflação e aumento do consumo; assim, no governo **FHC** (1995-2002), houve manutenção da estabilidade econômica com a consolidação do Plano Real (privatização de empresas estatais; entrada de capital estrangeiro no país;

---

<sup>6</sup> Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Governo\\_Fernando\\_Henrique\\_Cardoso](https://pt.wikipedia.org/wiki/Governo_Fernando_Henrique_Cardoso)>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>7</sup> Tecnicamente, a recessão econômica é caracterizada por dois trimestres consecutivos de diminuição do PIB de um país. O PIB é uma medição do quanto a economia cresceu em determinado período de tempo (normalmente, referente a três meses ou um ano). Ou seja, a recessão diz respeito a uma efetiva contração da economia. Disponível em: <<https://financaspessoais.organizze.com.br/o-que-e-recessao-e-quais-sao-suas-causas>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>8</sup> Galopante é o termo utilizado para classificar o tipo de inflação caracterizado por altas taxas, normalmente acima dos 10%. Nestas situações, a moeda perde valor, sendo necessário mais dinheiro para comprar o mesmo. Disponível em: <<https://www.economias.pt/tipos-de-inflacao-na-economia>>. Acesso em 12/10/2018.

assumiu o país com a inflação em 916,43% e entregou a 12,53%<sup>9</sup>; com viés neoliberal), apesar da flexibilização de direitos trabalhistas que gerou aumento da taxa de desemprego.

Deste modo, observa-se processos de crise em frequências cíclicas, desde o começo de nosso país.

Além disso, também são fatores da crise as condições históricas do país, tendo sido fornecedor de matérias-primas (colônia de exploração) com desigualdades estruturais (geradas por escravidão, estratificação social, etc).

A atual situação que o país vivencia não é reflexo de problemas econômicos globais. Trata-se de uma questão de má administração do país, com estagnação do crescimento e alta inflação. Nas palavras de Julia Regina Monteiro Gabriel: “Diferentemente de outras crises que o país viveu, que tiveram abrangência global, como a de 2008, muitas nascendo fora de nossas fronteiras, a atual situação que vivenciamos é de nossa exclusiva autoria.”<sup>10</sup>

De acordo com Juliana Bezerra<sup>11</sup>, “a [atual] crise econômica do Brasil começou por volta de 2014”, e, “para alguns analistas, o país só deve sair da recessão em 2020”. No início do governo Lula, havia um “país estabilizado e sem inflação”, faltando “apenas começar o crescimento econômico”. A situação externa também “era favorável, pois o mundo vivia um forte aumento de exportações das *commodities*”<sup>12</sup>.

Porém, quando chegou a crise de 2008, que atingiu o Brasil. Segundo o economista Ricardo Amorim, para controlar este problema, o governo adotou medidas estimulavam o consumo e não a produção<sup>13</sup>.

Em 2010, o governo Dilma continua com as mesmas políticas de Lula<sup>14</sup>. Porém, em virtude da corrupção (deflagrada pela operação Lava-Jato) e da ineficiência, o país entrou em recessão em meados de 2014<sup>15</sup>.

Daniel Peres Carneiro também elenca alguns motivos para a origem da crise, como políticas econômicas destinadas somente ao consumo e contas públicas desequilibradas<sup>16</sup>.

## **2.2. Como a crise na economia brasileira contemporânea afetou as empresas nacionais de todos os portes: impactos da crise econômica sobre as organizações**

Diante da crise econômica, as empresas (de todos os portes - pequeno, médio e grande) passam por dificuldades para manterem-se no mercado. Neste contexto, há a necessidade de adequar os processos gerenciais e modelos de organização aos períodos de crise econômica. Com o aumento de impostos, ocorrido, por exemplo, em 2015, quando a então presidente Dilma Roussef anunciou uma série de aumentos de impostos como o IPI dos produtos industrializados e o IOF sobre as transações financeiras<sup>17</sup>, há grande impacto nas empresas. Neste sentido, segundo Monica Herrero, CEO da Stefanini: “(...) pesar a mão na carga tributária é algo matador. Nós temos foco em inovação e tecnologia. É um setor importante para o desenvolvimento do país com geração de emprego qualificado.”

---

<sup>9</sup> Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Governo\\_Fernando\\_Henrique\\_Cardoso](https://pt.wikipedia.org/wiki/Governo_Fernando_Henrique_Cardoso)>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>10</sup> Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-crise-brasileira-tempos-de-desafios-para-a-gestao-das-empresas/96300/?desktop=true>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>11</sup> Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/crise-economica-no-brasil>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>12</sup> *Idem, Ibidem.*

<sup>13</sup> *Idem, Ibidem.*

<sup>14</sup> *Idem, Ibidem.*

<sup>15</sup> *Idem, Ibidem.*

<sup>16</sup> Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/saiba-a-origem-da-crise-economica-no-brasil/96165>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>17</sup> Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/crise-economica-no-brasil>>. Acesso em 12/10/2018.

Ademais, com base em Teoria dos Sistemas, “ocorrências na macroeconomia refletem diretamente na microeconomia, de modo que as empresas precisam adaptar-se a estes imprevistos, coordenando suas ações para não sucumbirem diante de tais problemas”<sup>18</sup>.

### 2.3. O que as empresas podem fazer

Quais são as medidas que podem ser tomadas para que a organização consiga sobreviver aos tempos difíceis, mantendo-se no mercado e, até mesmo, aproveitando oportunidades advindas nos novos momentos?

De acordo com Elmar Ricardo Oliveira, as crises econômicas “servem como um filtro que vai separar as empresas que estão realmente consolidadas no mercado e são bem administradas daquelas que não estão tendo uma boa gestão”. Logo, “uma empresa quebra essencialmente por problemas de gestão, a crise funciona como uma forma de impulsionar o processo de falência”<sup>19</sup>.

O autor enumera alguns fatores que contribuem para a falência das empresas como: não possuir fluxo de caixa, falta de novos clientes, dívidas e problemas com processos internos<sup>20</sup>.

Ao não possuir fluxo de caixa, as empresas não têm como se manter em períodos de baixa nas vendas<sup>21</sup>.

Já pela falta de novos clientes, uma empresa pode quebrar por perder apenas um cliente muito importante em momentos de crise (por exemplo, o cliente provê 70% ou mais do faturamento). Segundo o autor: “Na crise é o momento de inovar serviços, prometer menos e entregar mais (aumentar satisfação dos clientes), investir em marketing e no pessoal de vendas para conseguir novos clientes e projetos”<sup>22</sup>. Neste contexto, Liliana Aufiero, presidente da empresa Lupo, disse sobre a crise<sup>23</sup>:

“Nós começamos fazendo meias. De meias mudamos para cuecas. De cuecas para lingerie. Estamos sempre em busca de novos mercados e nichos para poder continuar crescendo mesmo em momentos difíceis. Agora, por exemplo, estamos investindo em novas linhas de roupas fitness com foco não apenas em quem vai para academia, mas em todos que buscam bem-estar, como andar de bicicleta e passear no parque. Quando você tenta olhar para as oportunidades fica muito mais difícil de os problemas causarem danos aos negócios.”

Ademais, “a empresa que possui muitas dívidas está com sua estrutura fragilizada”<sup>24</sup>. Portanto, “se a saúde financeira da empresa não está boa, ela com certeza vai estar vulnerável em momentos de crise”<sup>25</sup>.

Por fim, com relação aos processos internos, se a empresa não investe neles, ela tende a ser desorganizada, ineficiente, ineficaz e perder dinheiro à toa. De acordo com Oliveira: “Os processos de uma organização devem ser revistos constantemente com o objetivo de se otimizar atividades ou até mesmo excluir coisas que não faz mais sentido. Reestruturar processos

---

<sup>18</sup> Disponível em: <<https://gestaoempresarialfatec.wordpress.com/2016/09/13/interferencias-da-crise-politica-na-economia>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>19</sup> Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/por-que-empresas-estao-quebrando-com-a-crise/104444>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>20</sup> *Idem, Ibidem.*

<sup>21</sup> *Idem, Ibidem.*

<sup>22</sup> *Idem, Ibidem.*

<sup>23</sup> Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/360/noticia/2017/08/como-crise-politica-afeta-os-negocios-das-maiores-empresas-do-pais.html>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>24</sup> Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/por-que-empresas-estao-quebrando-com-a-crise/104444>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>25</sup> *Idem, Ibidem.*

internos e externos faz com que sua empresa se torne mais eficiente, melhorando seus produtos e serviços. Para enfrentar momentos difíceis como a que estamos vivendo no momento é fundamental que a empresa esteja bem estruturada com processos bem otimizados.”<sup>26</sup>

Desta forma, para o autor, “a melhor forma de se proteger no momento de crise é estar preparado para ela antes mesmo que ela chegue” (o que podemos fazer analisando o momento econômico do país, do mundo e a história), tendo uma “boa gestão”<sup>27</sup>. Assim, explica Oliveira que: “O empresário tem por obrigação estar se atualizando constantemente, entender e aplicar boas práticas do mercado em sua empresa. Verificar o modelo de negócios que já foi validado pelo mercado e trazer aquilo que for relevante para o seu nicho de atuação é muito importante para manter sua empresa atualizada e com uma gestão forte.”<sup>28</sup>

#### **2.4. Como fazer um diagnóstico da realidade da empresa e traçar um plano para atravessar a crise: importância da gestão em contextos de crise e identificação dos processos gerenciais orientados por estratégias éticas e responsáveis no enfrentamento de crises sistêmicas**

De acordo com Oliveira, “a técnica de gestão faz toda a diferença no negócio”, sendo assim, “a empresa que está sendo bem administrada pode até sentir um pouco os impactos da crise, mas como ela tem raízes fortes tende a permanecer firme”<sup>29</sup>.

Para Julia Regina Monteiro Gabriel, uma metodologia de autodiagnóstico para identificar como a empresa está sustentada para passar por esta crise para por três principais aspectos, que o empresário deve se perguntar sobre a organização: (1) O setor em que atuamos sofre mais com a crise ou está mais protegido?; (2) Minha posição no setor é dominante, relevante ou pequena?; (3) Qual a minha condição econômica e financeira para atravessar a crise?<sup>30</sup>

A partir daí, a empresa deve fazer um plano de travessia: (a) com confiança; (b) geração de caixa (vendendo mais, melhorando a margem e reduzindo custos); (c) mapeamento da força de trabalho e capital intelectual (para aproveitar ao máximo a capacidade de inovação, criatividade e energia de trabalho dos melhores, mais comprometidos e mais bem preparados colaboradores); (d) reavaliação da estratégia; (e) produtividade e energia (produzir mais e melhor, com menos recursos e por menos custo); (f) inovação e criatividade; (g) satisfação ao cliente; (h) execução dentro dos parâmetros e no prazo<sup>31</sup>.

### **3. Resultados construídos pela análise dos dados:**

Para adequar os processos gerenciais e modelos de organização aos períodos de crise econômica, é necessário estudar as origens da recessão, bem como as medidas que podem ser tomadas para que a organização consiga sobreviver aos tempos difíceis, mantendo-se no mercado e, até mesmo, aproveitando oportunidades advindas nos novos momentos.

Ademais, conforme salientado por Julia Regina Monteiro Gabriel, “as crises também apresentam oportunidades para as organizações”, pois “são momentos para as lideranças refletirem sobre as bases de sustentação de seus negócios e investirem tempo, esforço e

---

<sup>26</sup> *Idem, Ibidem.*

<sup>27</sup> *Idem, Ibidem.*

<sup>28</sup> *Idem, Ibidem.*

<sup>29</sup> Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/por-que-empresas-estao-quebrando-com-a-crise/104444>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>30</sup> Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-crise-brasileira-tempos-de-desafios-para-a-gestao-das-empresas/96300>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>31</sup> *Idem, Ibidem.*

otimização de investimentos no fortalecimento das bases da gestão”, tratando-se do “momento de atravessar este caminho com consciência e visão de futuro, e fortalecer-se para ganhos de vantagem competitiva para o próximo ciclo”<sup>32</sup>.

## Parte C

### CONCLUSÃO

Em reflexão sobre os resultados construídos pela análise dos dados desta pesquisa, verificamos que:

- a) revisitando a história do país, percebemos uma tendência cíclica com relação às crises na economia, que acaba por atingir a política e a sociedade.
- b) tendo em vista a previsibilidade existente na questão econômica do país, as organizações podem se preparar para os momentos de crise;
- c) nos momentos de crise, as empresas devem adequar seus processos gerenciais e seu modelo organizacional para manter-se no mercado e aproveitar as oportunidades existentes.

Com relação ao item “a” *supra*, vale enfatizar o momento específico do golpe de 64 que levou o Brasil à ditadura militar, **lastreado em crise econômica** do país que, conseqüentemente, causou fragilidade política e problemas sociais.

Interessante consignar um episódio da série de televisão “Família Dinossauro”, que espelhou o mesmo cenário. O episódio 42 da série, chamado “O Casamento de Roy” (na versão americana, “Green Card”)<sup>33</sup>, de 29/01/1993, tem em seu enredo crise na economia da “Pangeia” (local onde se passa a história) e os personagens Dino e Roy são demitidos. Assim, “perdido e incompetente, o governo acaba colocando a culpa nos dinossauros quadrúpedes. Para não ser exilada como os demais, Mônica aceita se casar com Roy. Mas Dino protesta a união e acaba sua amizade com o Roy, acusando-o de se juntar ao inimigo.”<sup>34</sup> Com o final da perseguição aos quadrúpedes, Roy e Mônica se separam e Dino retorna com o amigo. Então, o governo passa a acusar os anfíbios pelos problemas da nação.

É conveniente observarmos a semelhança entre o momento do Brasil antes de 1964, o momento em que viveram os personagens da série “Família Dinossauro”, e o atual momento de nosso país: em meio à crise econômica, houve crise moral, pois o governo decidiu culpar uma minoria pelos problemas econômicos, sociais e políticos do país (sejam os quadrúpedes, ou os estrangeiros, comunistas, negros, homossexuais).

No episódio da série, quando a personagem Mônica comenta que “estamos em tempos de crise, amigos perderam o emprego, a economia está com problemas”, então o personagem Dino reage de forma agressiva e ignorante com as falas: “alguém está criticando nossa nação? Alguém cuspiendo na nossa maravilhosa bandeira? (...) uma opinião nada patriótica, negativa, de esquerda e idiota”.

Comprovando que as diferenças eram fabricadas apenas por motivos políticos e com base em fundamentos fictícios, o personagem “Baby”, uma criança, não consegue entender o motivo da discriminação. Ele pergunta a seu pai Dino: “porque os quadrúpedes são maus?”. O pai explica que é porque eles são diferentes. A criança não entende a diferença apontada por seu pai. Então Dino reage: “Talvez você seja jovem demais para entender a sutileza da discriminação racial”. Esta passagem demonstra no episódio que os dinossauros bípedes não

<sup>32</sup> *Idem, Ibidem.*

<sup>33</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=kyioHmbs6dl&t=17s>>. Acesso em 09/10/2018.

<sup>34</sup> Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista\\_de\\_epis%C3%B3dios\\_de\\_Dinosaurs](https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_epis%C3%B3dios_de_Dinosaurs)>. Acesso em 09/10/2018.

possuíam motivo para se sentirem superiores aos quadrúpedes. Disse o sábio ancião: “Eles minam os valores de nossa família com seus pescoços compridos e provocativos (...) seu tamanho enorme provocou um colapso de nossa indústria de poupança e empréstimo... não me perguntem como, mas foi isso”. Historicamente, sendo todos seres humanos, vemos que os motivos de perseguições a determinados grupos sempre se embasaram em razões frágeis (como a perseguição aos judeus na Alemanha nazista, ou aos católicos/protestantes na Inglaterra dos reinados Tudor, os negros transformados em escravos pela Europa na época das grandes navegações, a “caça às bruxas” medievais ou aos estrangeiros no governo norte-americano de Trump, dentre outros).

No episódio, em determinado momento o governo mudou a legislação tornando ilegal qualquer um que tivesse quatro patas, forçando-os a se mudarem para o outro lado do pântano ou, caso queiram ficar, sejam casados com algum bípede ou aceitem passar pelas alterações cirúrgicas necessárias. A questão das alterações cirúrgicas pode denotar até mesmo a flexibilização dos direitos humanos. O fato de o sábio ancião mencionar os “valores da família” também pode indicar a tendência que os mais conservadores possuem de evocar princípios subjetivos, abstratos e até mesmo religiosos para justificar questões objetivas, práticas e de administração política e econômica.

Na série, os dinossauros bípedes decidem também construir um muro no pântano para separar os bípedes dos quadrúpedes, a fim de que os dinossauros de quatro patas não se “infiltrarem” e destruam o “sagrado sistema de livre-iniciativa”. Assim, o episódio da primeira metade dos anos 90 começou a virar realidade em 2016, com a eleição de Donald Trump para a presidência dos Estados Unidos da América, que tinha como plano de governo construir um muro na fronteira com o México. Vale lembrar do “muro de Berlim”, construído na Alemanha em 1961 – período de Guerra Fria – para separar o capitalismo do socialismo. O muro simbolizava a “cortina de ferro” pós 2ª Guerra, que objetivava separar a Europa em duas áreas com influências políticas e econômicas distintas. Provocando a separação de diversas famílias, o muro era patrulhado por militares com o fito atirar para matar em quem tentasse escapar, com o objetivo de impedir não apenas a mistura das pessoas, mas principalmente das ideologias.

O racismo e a xenofobia existem em qualquer sociedade, mas em momentos de crise econômica eles aumentam. Como a economia é muito complexa de entender, culpar pessoas é mais fácil e confortável aos governos, para que não precisem assumir seus erros na gestão do país.

Portanto, nos momentos de crise econômica as pessoas precisam ficar mais atentas para não serem manipuladas e levadas a odiar outras pessoas por suas supostas diferenças (“diferenças fabricadas”). Conforme Dr. Naci Mocan<sup>35</sup>, quando as pessoas percebem que seu bem-estar econômico está ameaçado, quando percebem que há uma incerteza grande na economia, então os sentimentos de racismo e xenofobia ganham força. Por isso, é importante proteger os direitos humanos e as liberdades civis das minorias nos períodos de dificuldade econômica, em virtude do nervoso ou ansiedade a respeito da situação do país.

Observa-se que, atualmente, o Brasil passa por um momento muito parecido com a época pré-golpe de 64: estamos em meio à crise econômica, instabilidade política, insatisfação popular altíssima e crises morais com perseguições a minorias ou diferenças, com a flexibilização de direitos sociais e humanos. Nas urnas estão disputando, de um lado, um candidato conservador, protetor dos valores, da família, da religião cristã, discriminador e com origens no exército, e, de outro lado, outro visto como socialista, favorecedor de estrangeiros, aliado a presos políticos e manipulado como um “fantoche”<sup>36</sup>. Há muita intolerância entre os eleitores de um e de outro. Há também boatos de corrupção do processo eleitoral.

Em novembro de 1962 (pouco tempo antes do Golpe de 64), o jornalista inglês Andrew Marshall comentou no artigo “Brazil: Democracy’s Last Chance?”, publicado no jornal “The World Today”: “Os brasileiros hoje, em sua impaciência e desilusão, estão num perigoso estado de

---

<sup>35</sup> Naci Mocan. How Economic Conditions Affect Racism and Xenophobia - TEDxLSU. Disponível em: <<https://goo.gl/gFqCDo>>. Acesso em 12/10/2018.

<sup>36</sup> Propostas de governo dos candidatos ao cargo de Presidente da República no Brasil. Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/eleicoes/eleicoes-2018/propostas-de-candidatos>>. Acesso em 10/10/2018.

*espírito. Seu sentimento é que são os políticos que têm aberto a cova da democracia. Se, de pois do referendo de janeiro próximo, continuar a balbúrdia política, o Exército poderá ser forçado a intervir*<sup>37</sup>. Lendo de novo este comentário com a exclusão do trecho “*de pois do referendo de janeiro próximo*”, por ser historicamente localizado, percebe-se que a observação do jornalista poderia ser completamente adequada aos tempos atuais.

Logo, este é um momento delicado para o Brasil, em que a população deve tomar cuidado para não repetir sua própria história nos aspectos ruins, tentando resolver a crise econômica.

Ainda com relação ao item “a”, observou-se uma a tendência pendular na história brasileira, com o apoio da política econômica no capital internacional (Período Colonial e República até GV, JK, Ditadura Militar) e depois em política econômica nacional (Era Vargas, JQ, JG).

---

<sup>37</sup> História Integrada, Objetivo, Frente 1, p. 11. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/283313937/4-1-Historia-Livro-4>>. Acesso em 09/10/2018.