



UNIVERSIDADE  
CANDIDO  
MENDES

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – NITERÓI

TAIANA RIBEIRO DO NASCIMENTO  
11307003-2

## **ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM TEMPO DE CRISE**

MONOGRAFIA  
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NITERÓI - RJ

JUNHO DE 2019

TAIANA RIBEIRO DO NASCIMENTO  
11307003-2

## **ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM TEMPO DE CRISE**

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade Candido Mendes - Niterói, como exigência parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Professor Rogério Emygdio.

NITERÓI - RJ

JUNHO DE 2019

TAIANA RIBEIRO DO NASCIMENTO  
11307003-2

## **ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM TEMPO DE CRISE**

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade Candido Mendes - Niterói, como exigência parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Nota: \_\_\_\_\_

Aprovada ( )

Aprovada com louvor ( )

Aprovada com restrições ( )

Reprovada ( )

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

---

Professor Rogério Emygdio  
UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiramente a Deus, pois sem Ele nada disso seria possível. Sem sua gratidão, misericórdia e força não teria conseguido completar mais esta etapa.

A minha família pelo apoio, conselhos, compreensão e carinho nessa longa caminhada. Dando-me ânimo e me encorajando a jamais desistir.

Ao meu esposo William, que esteve sempre presente ao meu lado em todos os momentos dessa árdua jornada. Sempre com uma palavra de apoio, incentivo, sendo paciente e amigo em todos os momentos. Muitas vezes acreditando mais no meu potencial do que eu mesma.

As amigadas que conquistei durante esse período que estarão sempre comigo. Foram anos de estudos, trabalhos, risadas e ajuda mútua.

Ao querido mestre Rogério Emygdio, que é um profissional ímpar e uma pessoa maravilhosa. À sua infinita paciência, carisma, humildade, sabedoria e conhecimentos passados, muito obrigada.

Por fim, só tenho a agradecer por esse longo período de dedicação e aprendizado.

## RESUMO

Este trabalho, de natureza teórica, busca investigar a importância do planejamento preventivo de crise para o sucesso dos negócios. Por mais que seja reduzido número de autores que abordam o gerenciamento de crises sob a ótica da gestão, procuramos demonstrar que o assunto está mais próximo do dia-a-dia dos gestores do que se imagina, englobando aspectos relacionados à estratégia organizacional, à liderança e ao processo decisório. Através dos conceitos e temáticas discutidos, espera-se oferecer subsídios que possam orientar gestores na tomada de decisões em ambientes muitas vezes propícios ao surgimento de crises – onde situações inesperadas e delicadas exigem ações rápidas e eficazes. Procuramos evidenciar a relevância de um bom gerenciamento de crises para a sobrevivência de uma organização principalmente diante do atual cenário repleto de incertezas.

**Palavra-chave:** Planejamento, gerenciamento de crise, tomada de decisão.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>9</b>
2.1 ESTRATÉGIA	9
2.2 PLANEJAMENTO	10
2.2 CRISE	11
<b>3. DESENVOLVIMENTO</b>	<b>13</b>
3.1 HISTÓRICO DAS CRISES ECONÔMICAS MUNDIAIS	16
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>21</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>22</b>
<b>4. REFERÊNCIAS</b>	<b>24</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em certas ocasiões, as crises nascem dentro das próprias empresas, devido a inúmeros fatores. Já em outras, decorrem do ambiente externo e seus componentes econômico, social, político, tecnológico, legal (CERTO & PETER, 2010), havendo ainda a possibilidade de um evento externo desencadear uma crise interna. Quanto maior o número de pessoas capacitadas para lidar com as adversidades da melhor maneira, maior é a possibilidades das crises terem suas consequências mitigadas, ou quem sabe até debeladas, antes de virem a público.

O processo de gestão estratégica é contínuo e sistêmico, e desenvolvido com o intuito de assegurar o crescimento, continuidade e a sobrevivência da empresa. É elaborado com base em vários fatores internos e externos à organização, e não envolve apenas estratégias, mas também tem uma abrangência maior. Envolve desde a análise, o propósito, a formulação estratégica, a implantação e o controle estratégico (Costa, 2007).

A mudança é um fator presente no ambiente e na realidade nas organizações. E, entender essas demandas e os processos para adaptação ao mercado é uma tarefa que se tem pouco tempo para agir de forma eficiente. No entanto, a gestão estratégica tem como objetivo desenvolver um método para a otimização do processo dentro das organizações. (Chiavenato, 2003).

Na perspectiva atual em que vivemos, é cada vez maior a necessidade de respostas rápidas e soluções efetivas. Em muitas ocasiões, para além de atitudes reacionárias, decisões demandam uma postura proativa, que proporcione uma vantagem significativa num ambiente tão concorrido como o atual. A pressão sobre gestores aumenta gradativamente, por se tratar de profissionais comprometidos com as decisões da empresa, de quem se esperam escolhas adequadas para o sucesso das organizações que representam. Não é cabível colocar o gestor como um ator capaz de prever tudo o que virá ocorrer no mercado, entretanto, este pode estar atento a possíveis cenários futuros, se munido de informações pertinentes.

O presente estudo sobre gerenciamento de crises pretende servir de guia, não apenas aos gestores, mas às empresas como um todo, sobre a melhor maneira de agir, antes, durante, e depois, da ocorrência de crises. Crises não têm hora marcada para ocorrer, e o gestor não deve adotar uma postura incrédula, esperando sempre o pior. Do contrário, diante da flutuação de um quadro indeterminado, o mesmo deve agir, revendo processos, atitudes e analisando o ambiente em que a empresa está inserida, com o intuito de instruir a todos sobre como lidar com o inesperado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Estratégia**

Com menções tão antigas quanto à história da humanidade, o conceito de estratégia evoluiu com o passar dos anos. Sua integração à gestão empresarial é identificada com o aprendizado da Segunda Guerra Mundial, quando se percebeu que seria necessário reconstruir e produzir. Essa reconstrução se daria através de diretrizes que fariam a análise ambiental e situacional, para proporcionar maior clareza quanto à situação da empresa visando, paralelamente, o uso de seus recursos de forma mais inteligente em busca de seus objetivos (BRACKER, 1980). Assim, a estratégia surge de um interesse, que por consequência promove uma decisão, sendo necessária em seguida, a intervenção prática para promover e produzir o interesse desejado. Este é o ato de olhar para o futuro potencializando a antecipação de ocorrências, em busca de vantagem quando necessário (NEUMANN; MORGENSTER, 1947; NEWMAN; LOGAN 1971). Com o avanço da competitividade empresarial resultante da globalização, a gestão estratégica tem se tornado um campo relevante para estudos e aprofundamento, ganhando cada vez mais destaque, já que ações gerenciais permitem que uma empresa se mantenha integrada. O uso de técnicas gerenciais torna mais claro o caminho para que uma empresa alcance sua missão, através da gradativa evolução em todos os seus processos internos (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007). A estratégia faz com que decisões e ações, apareçam naturalmente, tornando-se uma espécie de ponte, que dará a sustentação necessária na busca do objetivo maior (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). A estratégia tem sido utilizada de forma diversificada no campo da gestão, representando um conjunto de ações que mantenham a empresa em um caminho eficaz para alcançar seus objetivos e missões. De forma geral, o seu uso em um ambiente empresarial, representa a prática de analisar, identificar e se necessário modificar eventuais ações que possam projetar um futuro distante daquele que é desejado (PORTER, 1999). O uso da estratégia empresarial será ineficiente caso ocorra de forma concentrada apenas à alta

XXIV Congresso Brasileiro de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 15 a 17 de

novembro de 2017 administração, sendo necessário que todos os seus colaboradores a conheçam e compreendam. Essa participação trará maior clareza e proporcionará, mesmo que seja de caráter transitório, qualquer mudança ou adequação exigida no meio empresarial (CAMARGOS; DIAS, 2003). A estratégia promove a eficácia operacional, criando capacidade de vantagem competitiva diante de adversidades, concorrentes e principalmente contra as próprias falhas de qualquer empresa. É a união entre o que é desejado por uma empresa e suas formas de atingir seus objetivos. Para empregá-la corretamente, é preciso conhecer cinco forças existentes: as ameaças de novos entrantes, produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e fornecedores e a rivalidade entre concorrentes (PORTER, 1999). Assim, como o ambiente externo pode produzir efeitos negativos, é fundamental conhecer e manejar os recursos internos em momentos cruciais, a fim de que, independente do tamanho e forma das forças inimigas haja habilidade suficiente para vencê-las (TZU, 1999).

A análise histórica das empresas requer a concepção de estratégia como um padrão em um fluxo de ações (MINTZBERG, 2001). Por essa razão, o autor justifica que definir estratégia como um plano seria insuficiente; é preciso uma definição que abranja o comportamento resultante. As concepções de estratégia como plano ou padrão podem ser independentes: planos podem não ser atingidos e padrões podem surgir sem intenção declarada da organização.

## **2.2. Planejamento Estratégico**

O planejamento sempre é recomendado para qualquer tipo de situação, ajudando a identificar as condições que o ambiente apresenta, pois quanto mais complexo e incerto for o ambiente organizacional, maior a sua necessidade. “Nos últimos anos, as atividades de planejamento vêm se tornando cada vez mais importante tanto para a atuação dos governos como das empresas” (BETHLEM, 1999, p. 103), isso ocorre em função da complexidade do ambiente.

De acordo com Oliveira (1999) o ato de planejar é muito complexo e pode ser identificado como um processo contínuo de reflexão ao futuro almejado, ou seja, alcançar os objetivos traçados.

Somam-se a esse conceito os argumentos de Tavares (1991, p. 68), que diz ser o “planejamento é um conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros e procedimentos de avaliação”.

De forma clara pode-se dizer que “o planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa” (OLIVEIRA, 1999, p. 33).

Pode-se dizer ainda que “o planejamento é uma medição entre o conhecimento e a ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto no futuro das ações adotadas no presente” (TAVARES, 2000, p. 146).

Existe também o conceito que “o planejamento não é um processo justo, mas um processo cheio de folgas e sujeito a circunstâncias e recursos em permanente mutação” (BETHLEM, 1999, p. 115).

Sabe-se que o conceito de planejamento também pode ser interpretado como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, melhorando a maneira de avaliar as conseqüências futuras de decisões presentes em função dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 1999).

### **2.3. Crise**

Segundo Cardia (2015, p. 13), “a crise é justamente a quebra da estabilidade e de falta de previsibilidade em que indivíduos e empresas serão confrontados pelo inesperado”.

A crise econômica pode ser vista com um momento de alerta para o mercado financeiro, entretanto crise é um momento de criar, pois é na crise que surgem ideias inovadoras. Mas como ter ideias novas em meio a tantas coisas negativas que vem acontecendo? Na aflição que sempre encontra um escape. (CASTELLS, CARDOSO, E CARAÇA, 2015).

“Crise econômica, conhecida também como crise do capitalismo, é considerada como uma das fases do ciclo econômico, juntamente com a

superprodução, recessão e depressão, associada ao decréscimo do PIB. ” (PIGNATA E CARVALHO, 2015, p. 6).

Pignata e Carvalho (2015), diz que a crise pode ser vista como uns momentos de oscilações no qual o país passa, pois existem vários fatores na economia que são difíceis de serem controlados, a inflação em alta, a desvalorização dos ativos financeiros, impactando no aumento do desemprego e pobreza de um país. A crise econômica se refere a um período de escassez, uma grande diminuição no nível da produção, e também a diminuição da renda da população, que não pode comprar além do que o necessário, afetando assim o consumo de produtos e serviços. A economia é circular, ou seja, passa por várias etapas de expansão. Estas ondulações contínuas são conhecidas sob o nome de ciclo econômico. (ALVES, 2011).

Para cada área de estudo há um conceito de crise, na administração pública uma crise pode ter vários nomes como crise ética, crise moral, crise social. No período da história mundial vários pensadores e estudiosos surgiram para explicar o porquê existem as crises, e como elas surgem. (ALVES, 2011).

### 3. DESENVOLVIMENTO

Crise econômica é o nome dado a períodos em que a economia de um país passa por um período de escassez. Crise do capitalismo ou crise econômica se evidencia quando um país se torna incapaz de controlar fatores como a alta da inflação sem que as ações prejudiquem a produção de bens e serviços, como também a sua comercialização e também o consumo. O termo aplica-se a variadas situações em que instituições ou ativos financeiros rapidamente se desvalorizam. (Blastingnews, 2016).

Atualmente, estamos presenciando um cenário de crise que vem causando uma onda de preocupação por todo o país, pois todos dependem da estrutura econômica do país para trabalhar e para garantir seu sustento. Seja empresário, empreendedor, todos estão preocupados com o rumo da economia nos últimos tempos. E isso vem influenciando nas negociações, fazendo com que investidores aguardem momentos mais oportunos para a tomada de decisões. (Alana, 2016).

São inúmeros possíveis e prováveis motivos que levaram o Brasil a uma crise econômica. Um sendo a falta de investimentos em infraestrutura, fazendo o Brasil perderem a competitividade dentro e fora do país, pois a política vem prejudicando todos os setores como educação, saúde, economia, entre outros. (Alana, 2016).

Visto o momento que estamos passando, o estudo da perspectiva e planejamento se torna fundamental para permanência da organização no mercado. Sendo de suma importância que os gestores tenham conhecimento necessário para introduzir as ferramentas de administração necessárias para auxiliar na resolução dos possíveis problemas.

Segundo Varela (2015) a gestão estratégica é constituída por um composto de atividades concebidas com o propósito de alinhar os recursos internos da organização ao ambiente externo e que surgiu da evolução conceitual do planejamento, ampliando e integrando os diversos conceitos e

práticas, com o objetivo de enfrentar com sucesso a complexidade cada vez maior do mundo dos negócios diante da evolução tecnológica e do processo de globalização dos mercados.

O planejamento estratégico é unido ao processo de tomada de decisões através da gestão estratégica e envolve todos os setores dentro da empresa, na proporção em que se reúne a ação de planejar à de administrar em um único processo, visando possibilitar as condutas necessárias para que os diversos setores da organização se integrem e se envolvam com o processo decisório (VARELA, 2015).

Segundo Choo (2006), o conhecimento da organização resulta de um processo social ligado ao fazer e ao processo criativo que é obtido com os especialistas e por meio de documentos e registros do conhecimento. O conhecimento de uma organização emerge dos processos de uso da informação, como também do compartilhamento dessas informações e parcerias na geração e aplicação de novos conhecimentos, o que coloca a informação na centralidade do trabalho de administrar e concede à organização um novo modo de decidir, pautado na identificação, localização, tratamento e uso da informação para o processo de tomada de decisão.

Posto isto, além de assegurar verificação contínua do desempenho estratégico da organização, a gestão estratégica fecha a fase entre o desenvolvimento de uma boa estratégia e sua ativa efetuação.

Tomar decisão é a atividade mais arriscada, difícil, e importante, no cotidiano de um executivo, e equívocos nesse processo podem levar ao fim de uma carreira ou arruinar um negócio de forma irremediável (HAMMOND, KEENEY, RAIFFA, 2001).

Pode se dizer que o estudo do processo de tomada de decisão está intrinsecamente relacionado às atividades administrativas, pois, em boa medida, essas são em si os mesmos processos decisórios (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010), por isso, a habilidade de tomar decisões é requerida em qualquer função de gestão (BAISCH et al, 2012).

As decisões podem ser classificadas ou subdivididas de diversas formas (PHONSUWAN e KACHITVICHYANUKUL, 2011), todavia, Simon (1979) já preconizava que, no âmbito organizacional, as decisões podem ser

programadas ou rotineiras, com formas, procedimentos e normas predefinidas para sua execução, e podem ocorrer de forma não programada. Estas últimas são de natureza complexa, com o surgimento constante de novos elementos, o que dificulta a utilização de métodos e procedimentos estabelecidos previamente.

Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992), decisões estratégicas são aquelas que têm seu grau de importância relacionado aos recursos envolvidos, conjunto de procedimentos e ações executadas. Ao mesmo tempo, são aquelas de caráter crítico para a organização e que geralmente são tomadas pelos gestores do alto escalão, que trazem consigo um elevado grau de influência da política organizacional. Elas representam uma fonte de pressão das estratégias disponíveis e a maneira como o poder é efetivamente exercido no contexto organizacional (BRAGA, 1987).

Paprika (2006) destaca que a decisão estratégica é aquela tomada pelos gestores de primeira linha e que afeta diretamente a organização e, ainda, que esse tipo de decisão envolve, frequentemente, a criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, fusões e aquisições de outras empresas, alianças estratégicas, definição de local para um novo empreendimento, abertura de novos mercados, reestruturação organizacional e outros.

### 3.1. HISTÓRICO DAS CRISES ECONÔMICAS MUNDIAIS

A primeira experiência de retração econômica e financeira de considerável reflexo mundial ocorreu em 1929 nos Estados Unidos e ficou conhecida como A Grande Queda (The Great Crash). As principais consequências percebidas pelos norte americanos foram o desemprego e a falência de várias empresas. A estratégia adotada para garantir esta recuperação foi denominada Novo Acordo (New Deal) reformulando a política econômica do país (LIMONCIC, 2009). Neste mesmo período, além dos norte americanos a Inglaterra, a Itália e o Brasil também sofreram retrações profundas, deixando a eficiência econômica em segundo plano sacrificando a produtividade (GAZIER, 1950). Época em que o Brasil chegou a queimar seus estoques de café em virtude dos altos custos de estocagem. Os elos fundamentais da cadeia de produção, comerciantes, fazendeiros, trabalhadores rurais e banqueiros foram afetados pela situação econômica. Com o desemprego no campo se multiplicando, houve um movimento migratório para as cidades (FUCS, 2009). O Brasil aumentando significativamente sua capacidade de produção, mediante a utilização de créditos externos, prioritariamente dos Estados Unidos, acabou tornando-se refém de sua própria vontade de crescimento, quando a dívida brasileira foi acrescida pelo aumento da taxa de juros, deixando o país em uma nova situação econômica de difícil gerenciamento, tendo sido necessários vários planos econômicos para sua recuperação, incluindo: Plano Cruzado 1 e 2, Plano Bresser, Plano Collor e finalmente, o Plano Real, todos criados para combater a inflação (aumento generalizado dos preços, diminuindo o poder aquisitivo da moeda) (SILVA et al., 2013; MOREIRA, 2011).

Em 28 de Fevereiro de 1986, sob a tutela do Presidente da República José Sarney, e de seu Ministro da Fazenda Dilson Funaro, o Brasil lança seu primeiro plano econômico com a missão de financiar o governo, além de conter e reduzir a inflação, promovendo assim, o desenvolvimento do país. Este plano foi formulado diante de um contexto político considerado extremamente competitivo já que o país acabara de sair de seu antigo regime: a ditadura militar. Mesmo com membros da própria equipe contrários às principais

medidas, os mentores deste plano econômico, Lara Resende e Pêrsio Arida, obtiveram a autorização para aplicar suas ideias (SILVA et al., 2013). As principais medidas elaboradas neste plano continham o congelamento dos preços e da taxa de câmbio pelo tempo que fosse necessário, com a meta de zerar a inflação. Com o objetivo prioritário atingido, mesmo que por métodos não aprovados pela maioria dos economistas, que inclusive compuseram o projeto, a efetiva solução não deu certo, criando uma alta excessiva na demanda por produtos (PIO, 2001).

Diante desta problemática, o governo estabeleceu uma nova estratégia, no mesmo ano (1986), criou um pacote fiscal que visava esfriar a demanda através da diminuição da renda disponível, elevando o imposto no preço do combustível. Esta estratégia foi denominada de “Cruzadinho” (CERQUEIRA, 2007). Não obtendo sucesso, a terceira tentativa do então Presidente José Sarney, foi o lançamento em 1987 do Plano Cruzado 2. O conjunto de medidas novamente não funcionou, prioritariamente por impopularidade do governo que apenas maquiou a real porcentagem da inflação aplicando o congelamento de preços. Esse congelamento tinha como meta controlar e reduzir a inflação, para evitar a escassez de produtos, uma vez que o poder de compra aumentava rapidamente, inserindo assim o denominado Ágio, que nada mais era do que a reaplicação, do mesmo índice inflacionário (SILVA et al., 2013). Diante das experiências anteriores, com os governantes inquietos e resultados negativos, começaram a surgir ideias complementares, através dos economistas Bresser e Nóbrega, que atuando como ministros lançaram os planos Bresser e Verão nos anos de 1987 e 1989 respectivamente (CARRARO, 2014). Utilizando-se do reajuste de forma trimestral do salário, aplicando a indexação por meio da Unidade de Referência de Preços e lançamento de novas moedas, os planos econômicos conseguiram atingir seus objetivos temporariamente, mas, novamente não se sustentaram (LOPES, 2004). A crise inflacionária da década de 1980 é considerada a mais dolorosa já vivenciada pelo Brasil, de acordo com o Comitê de Datação de Ciclos Econômicos da Fundação Getúlio Vargas. Da recessão em 1981 à hiperinflação registrada, por 30 meses entre junho de 1989 até dezembro de 1991, restou aos economistas o aprendizado sobre o processo de congelamento e tabelamento de preços (LEAL, 2013). Após frustradas

tentativas e diante da promessa de uma nova economia nacional, o então Presidente da República Fernando Collor de Melo lança em 16 de março de 1990, um conjunto de planos e reformas na economia para estabilizar a inflação, conhecido como Plano Collor. As medidas perduraram até 31 de julho de 1993 (RODRIGUES; OLIVEIRA; SOUZA, 2015).

Também sem atingir êxito, o Plano Collor buscou promover o controle inflacionário, garantindo que a oferta da nova moeda, denominada de cruzeiro, fosse mantida sob controle, no entanto, a liquidez se recompôs rapidamente, tornando-o ineficiente em seu maior objetivo financeiro. Mesmo diante da hipótese de um bloqueio mais eficaz, através de um planejamento mais cuidadoso, as experiências anteriores vivenciadas pelo país influenciaram fortemente para os mesmos resultados negativos (CARVALHO, 2003). Entre as principais medidas, este plano tornou-se popularmente conhecido pelo confisco da poupança, um bloqueio que, por 18 meses, impediria qualquer brasileiro de sacar ou acessar de qualquer forma, investimentos acima de 50 mil Cruzados Novos, com a promessa de uma posterior devolução em uma moeda diferente com valor econômico ajustado. Além disso, houve também a redução de impostos para matéria prima importada, buscando estimular a produção nacional, forçando a produção por meio da competitividade, reduzindo preços e aprimorando suas qualidades (RODRIGUES; OLIVEIRA; SOUZA, 2015). Com as medidas, a economia brasileira apresentava sinais de que poderia sair da crise, mas ainda carecia de intervenções mais sérias e planejamentos aprimorados, similarmente ao paciente que em estado grave, ainda necessita de intervenção cirúrgica. Pela ausência de capacidade de promover procedimentos verdadeiramente eficazes, o efeito “anestésico” terminou e os preços novamente subiram (AVERBUG, 2005).

Em 1992, o instituto de pesquisas Data Folha promoveu uma avaliação que diagnosticou um resultado negativo impressionante: mais de 70% da população brasileira estaria insatisfeita com a condução política e econômica do país promovida pelo governo de Fernando Collor. Esse resultado se justificaria pelo conjunto de medidas fracassadas, além de uma série de escândalos de corrupção que envolvia membros do governo. Em 30 de dezembro de 1992, após a conclusão do processo de impeachment, Collor foi afastado de seu cargo (SALLUM JÚNIOR; CASARÕES, 2011). Em 1993, após

a eleição do novo Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, o governo federal lançou uma nova estratégia o Plano Real. Visando vencer a luta da economia brasileira contra a inflação, sua popularidade se deu principalmente pela metodologia utilizada, que apresentava grande organização e antecedência (BOURROUL; FERREIRA, 2014). A estratégia buscava integrar a taxa de câmbio, a abertura às importações reduzindo barreiras tarifárias, medidas de desindexação da economia e a mais popular austeridade fiscal e monetária. A maior proposta era reconquistar a confiança e a credibilidade, identificando a partir do histórico econômico que os efeitos negativos, como o desemprego, seriam temporários, uma vez que, depois de conquistada a estabilidade na inflação, por meio do uso da Unidade Real de Valor - URV seria possível repor os prejuízos monetários e sociais (BATISTA JUNIOR, 1996). Porém, mesmo tendo resultados satisfatórios no controle da inflação, a dependência de capitais estrangeiros resultou ao Brasil um forte endividamento público entre os anos de 1994 e 1998. Com a reeleição de Cardoso, o Plano Real apresentou um segundo estágio, em que, nos anos de 1999 à 2002, a economia brasileira passou a apresentar baixa no crescimento de seu Produto Interno Bruto - PIB, com elevada restrição fiscal (GOMES, 2014). Em 2003, ainda receosos com a situação econômica do país, os brasileiros depositaram sua confiança nas propostas do presidente eleito Luís Inácio da Silva, popularmente conhecido como Lula. Sua política econômica obteve sucesso em manter a inflação sob controle, permanecendo dentro da meta estabelecida em 7 dos 8 anos em que esteve no poder (BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB, 2016). O conjunto de medidas econômicas adotadas entre 2002 à 2006 primou pela manutenção dos acordos estabelecidos pelo governo anterior, porém, no segundo biênio adotou estratégias de expansão do PIB, aumentando a demanda, a produção e os investimentos, conseqüentemente criando um aumento na arrecadação a fim de finalmente adotar a política de transferência de renda sem causar desordem nas finanças públicas (BARBOSA; SOUZA, 2010). No segundo mandato (2006-2010), o então Presidente Lula, estimula o crescimento com o objetivo de ampliar os gastos nas áreas sociais e promover a transferência de renda. Estes objetivos aconteceram por meio da desoneração de impostos das indústrias, setores de alta tecnologia, construção e infraestrutura pesada. Naturalmente a

desoneração, acabara sendo compensada com a ampliação de alíquotas em outros tributos (LUKIC, 2015). Neste intervalo em 2008, a palavra crise voltou aos noticiários mundiais em virtude da “Bolha Imobiliária” nos Estados Unidos, no entanto o Brasil não foi fortemente afetado (CURADO; NAKABASHI, 2008). Em 2011 a sucessora de Lula (Dilma Vana Rousseff) assume o poder mantendo a estratégia de desoneração combinada com o aumento no volume de investimentos através do Programa de Sustentação do Investimento – PSI (CAGNIN et al., 2013). Em 2015/2016, o país perdeu 1,5 milhões de empregos formais (PASTORE, 2016), sendo considerado por especialistas econômicos um dos piores momentos já vividos desde 1929 com a “crise do café” (OLIVEIRA; CORONATO, 2016). No início de 2016 o Brasil passou a vivenciar uma XXIV Congresso Brasileiro de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 15 a 17 de novembro de 2017 crise econômica com recessão atingindo diretamente as indústrias automotivas, de alimentos, siderúrgicas e outras, havendo assim um consenso de que os próximos períodos iriam requisitar atenção especial, tanto de trabalhadores quanto de empresários (PASTORE, 2016). Tal constatação foi confirmada com a piora do cenário econômico combinada ao excesso de erros da política criando-se assim, um verdadeiro efeito “bola de neve”, resultando em mais de nove milhões de brasileiros em idade de trabalhar desempregados. Além disso, as restrições do crédito, a queda no poder de compra (inflação) e outros fatores decorrentes da crise bem como a ausência de austeridade fiscal culminaram com o processo de impeachment da Presidente Dilma (OLIVEIRA; CORONATO, 2016).

#### 4. METODOLOGIA

A metodologia adotada foi a coleta de dados secundários, por meio de livros e artigos referentes à gestão de crise, seguindo os seguintes passos:

1. Pesquisar dados bibliográficos em livrarias e bibliotecas, in loco e nas facilidades de busca de seus sites, conforme os seguintes critérios de busca:

- Pesquisas nas livrarias e bibliotecas de livros com temas:
  - a. Gestão de crises;
  - b. Gestão;
  - c. Opinião pública;
  - d. Crises;

Pesquisas em sites de livrarias e bibliotecas utilizando as palavras-chave:

- a. Palavras associadas à crise: empresas, gestão, opinião pública.
- b. Palavras associadas à gestão: crise, marketing.

2. Definir um critério de seleção das obras localizadas, caso necessário;

3. Realizar a leitura das referências selecionadas;

4. Elaborar a ficha bibliográfica como base para análise. As fichas bibliográficas devem conter elementos que ajudem a validar as hipóteses/problemas: Título autor, editora, ano de publicação e indicação para leitura;

- Título autor, editora, ano de publicação e indicação para leitura; Sinopse do livro, não exatamente um resumo.
- Citações importantes do autor que ajudem a validar as hipóteses/problemas dentro desta literatura encontrada.
- Os comentários da pesquisadora sobre a literatura lida.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho procurou demonstrar a importância do planejamento prévio, por parte das instituições, sobre como lidar com situações de crise - e como o gestor tem um papel preponderante neste cenário, cabendo a ele levar a cabo a tarefa de preparar e conscientizar a todos os envolvidos que, apesar da visão de acontecimentos súbitos e fortuitos (sobre os quais não se pode ter controle algum), existem possibilidades e meios de lidar com as crises, antes mesmo que elas ocorram.

Apesar dos poucos autores que tratam sobre gerenciamento de crises sob a ótica da gestão, procuramos evidenciar que o assunto está mais próximo do dia-a-dia dos gestores do que se imagina – por envolver aspectos como liderança, processo decisório, dentre outros. Por outro lado, propositadamente não foi dispensada atenção especial com relação à comunicação durante a crise, haja vista a considerável quantidade de material sobre o assunto nas áreas de comunicação empresarial e jornalismo. Como sugestão para futuros estudos, compreendemos que o gerenciamento de crises seja avaliado:

- Sob a ótica de processos internos, quando as instituições analisariam suas práticas em busca de procedimentos que porventura possam (de maneira direta ou indireta, consciente ou inconscientemente) levá-las a algum tipo de crise.
- Estudar a fundo o processo decisório no gerenciamento de crises, com o intuito de (se possível), fornecer subsídios para um melhor desempenho do gestor na busca de soluções eficazes e efetivas.
- Analisar os aspectos da liderança, e como a mesma pode ajudar o gestor a angariar colaboradores que corroborem suas ações, ou até mesmo antevendo situações de crise.
- Discutir a respeito do aspecto humano do gerenciamento de crises, e o impacto emocional sobre os envolvidos.
- Quais as técnicas e ferramentas que podem ser usadas com auxílio para todos os envolvidos na crise, como por exemplo: o PCN (plano de continuidade de negócios).

- A criação dos comitês de gerenciamento de crises, que além da sua aplicação normal, poderiam auxiliar os envolvidos na análise de riscos e cenários, por exemplo.

- E, como não poderia deixar de ser, o papel do gestor na divulgação das notícias, para o público interno e externo, e como gerenciar o fluxo de informações durante a crise. O gerenciamento de crises ainda é um assunto pouco explorado em trabalhos científicos, malgrado a sua importância frente a crescente complexidade do mundo organizacional. No entanto, cremos ter fornecido relevante contribuição, seja como fonte de informação e inspiração para gestores seja para autores de pesquisas ulteriores que abordem essa tão relevante temática para a ciência da Administração.

## 6. REFERÊNCIAS

Alana, Amanda. O atual cenário da crise econômica brasileira. 2016. Acesso em: 24/05/19 Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-atual-cenario-dacrise-economica-brasileira/95217/>.

Barbosa, Jenny Dantas; Teixeira, Rivanda Meira. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. 2003. Acesso em: 24/05/2019. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v10n3art3.pdf>.

Blastingnews. Crise econômica: é como se definem períodos de oscilações na economia. 2016. Acesso: 26/05/19. Disponível em: <http://br.blastingnews.com/news/tag/criseeconomica/>.

Chiavenato, Idalberto. Planejamento Estratégico. 12º Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier,2003.

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2006.

Costa, Eliezer Arantes da. Gestão estratégica: da empresa que temos para a que queremos. 2ª Edição. São Paulo. Saraiva, 2007.

GAUCHI, V. Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. Revista Española de Documentación Científica, v. 35, p. 531-554, 2012.

Santos, Marcos Rabelo. Intuição e Racionalidade: um estudo sobre a tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte, revista de administração, UFSM, Santa Maria, v.9, número 3, p.448-463, julho.

Varela, Ainda Varela. Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações, *Perspectivas em gestão & conhecimento*. João Pessoa, V.S,N.2,P.49-68,julh.Dez. 2015.

ANGELO, E. B. Como reagir aos tempos de crise? *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*. 2016. Disponível em: Acesso em: 29/05/2019.

AVERBURG. M. Plano Cruzado: Crônica de uma Experiência. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 211-240, Dezembro 2005.

BCB - Banco Central do Brasil. Histórico de metas para a inflação do Brasil. Conselho Monetário Nacional. 2016. Disponível em:< <http://www.bcb.gov.br/Pec/metastabela/TabelaMetaseResultados.pdf>>. Acesso em: 01/06/2019.

BARBOSA, N.; SOUZA, J. A. P. A Inflexão do Governo Lula: política econômica, crescimento e distribuição de renda. In: SADER, E.; GARCIA, M. A. (Org.). *Brasil: entre o passado e o futuro*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo e Editora Boitempo, 2010. Disponível em:< <https://nodocuments.files.wordpress.com/2010/03/barbosa-nelson-souzajose-antonio-pereira-de-a-inflexao-do-governo-lula-politica-economica-crescimento-edistribuicao-de-renda.pdf>>. Acesso em: 03/06/2019.

FERREIRA. M. 20 Anos do Plano Real. *Revista Época*. 2014. Disponível em:< <http://20anosdoreal.epocanegocios.globo.com/>>. Acesso em: 04/06/2019.

BRACKER, J. The historical development of strategic management concept. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980 CAGNIN, R. F. et al. A gestão macroeconômica do governo Dilma (2011 e 2012). *Novos estudos*. - CEBRAP, São Paulo, n. 97, p. 169-185, Novembro 2013.

CAMARGOS, M. A.; DIAS; A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, V. 10, N.1, Janeiro/Março. 2003. CARRARO. A. *Economia Brasileira Contemporânea: O fracasso do Plano Cruzado e as tentativas do Plano Bresser e do Plano Verão*. UFPEL – Universidade Federal de Pelotas.

CARVALHO, C. E. O fracasso do Plano Collor: erros de execução ou de concepção?. *Economia*, Niterói (RJ), v.4, n. 2, p.283-331, jul./dez. 2003.

CALIGIORNE, C. Motivação nas empresas é fundamental em tempos de crise. 2015. Disponível em: Acesso em: 15/05/2019.

CERQUEIRA, L. F. Déficit público, indexação, mudanças de regimes e expectativas inflacionárias: a dinâmica da taxa de inflação no Brasil entre 1960 e 2005. *Revista Perspectiva Econômica*, v.3, n. 2. São Leopoldo, 2007.

PIGNATA, F. A., & CARVALHO, O. d. Efeitos da Crise econômica no Brasil 2015. *Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos"* (ISSN: 0486-6266), 2015.