

# **Crise econômica: quais as estratégias adotadas pelas empresas que receberam o Prêmio Destaque Empresarial em Tangará da Serra - MT ?**

**Roberto Weber da Silva** (UNEMAT) - betoweber\_tga@hotmail.com

**Cleci Grzebieluckas** (UNEMAT) - cleci@unemat.br

**Josiane Silva Costa dos Santos** (UNEMAT) - josiane.santos@unemat.br

**Leandro José de Oliveira** (UNEMAT) - leandrogotaune@hotmail.com

**Raimundo Cunha França** (UNEMAT) - raimundofranca@gmail.com

## **Resumo:**

*O estudo teve como objetivo identificar quais as estratégias adotadas pelas empresas de Tangará da Serra - MT, para gerenciar a crise econômica vivida no país nos anos de 2015/2016. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa. A amostra compreende 117 segmentos que no ano de 2015 receberam o Prêmio Destaque Empresarial. O instrumento de coleta foi questionário com perguntas abertas e fechadas entregues aos gestores das empresas. A pesquisa foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2016. As principais estratégias que possibilitaram as entidades superar o momento de crise com diferencial no mercado foram: usar recursos próprios, contingenciamento de despesas administrativas, redução dos custos com marketing e demissões, incentivo a qualificação, aumento do mix de produtos/serviços ofertados, redução dos preços e retração de alguns investimentos, porém não impediu a maioria de alcançar o equilíbrio.*

**Palavras-chave:** *Crises econômicas mundiais. Gestão estratégica. Gestão de crise.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Crise econômica: quais as estratégias adotadas pelas empresas que receberam o Prêmio Destaque Empresarial em Tangará da Serra – MT ?**

### **Resumo**

O estudo teve como objetivo identificar quais as estratégias adotadas pelas empresas de Tangará da Serra – MT, para gerenciar a crise econômica vivida no país nos anos de 2015/2016. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa. A amostra compreende 117 segmentos que no ano de 2015 receberam o Prêmio Destaque Empresarial. O instrumento de coleta foi questionário com perguntas abertas e fechadas entregues aos gestores das empresas. A pesquisa foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2016. As principais estratégias que possibilitaram as entidades superar o momento de crise com diferencial no mercado foram: usar recursos próprios, contingenciamento de despesas administrativas, redução dos custos com marketing e demissões, incentivo a qualificação, aumento do mix de produtos/serviços ofertados, redução dos preços e retração de alguns investimentos, porém não impediu a maioria de alcançar o equilíbrio.

Palavras-chave: Crises econômicas mundiais. Gestão estratégica. Gestão de crise.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio de decisões.

### **1. Introdução**

A economia mundial vivenciou diferentes experiências de grandes expansões e retrações econômicas, com episódios que demonstraram que a análise, interpretação e ação diante de momentos críticos, representam a diferença para a sobrevivência econômica de qualquer empreendimento (DORNBUSCH; FISCHER, 1991). Diante de um mercado cada vez mais competitivo, pequenas ações podem construir grandes resultados, por isso, não basta à empresa, buscar apenas soluções tecnológicas de última geração, é importante também investir em conhecimento, promovendo adaptações de acordo com as mudanças naturais do mundo (GONÇALVES, 1998).

Em circunstâncias adversas, o administrador ou gestor, inevitavelmente se torna uma peça fundamental para o desenvolvimento de pensamentos e ações, garantindo que haja controle naquilo, que por ele ou por outros foi planejado. Sem o devido gerenciamento, controle e avaliação, o momento de crise, que por natureza já possui complexidade e representa riscos aos objetivos de uma organização, pode se tornar ainda mais grave. A aplicação de estratégias proporcionará melhores condições para a retomada dos caminhos desejados (LEITE, 2009).

Portanto, promover o planejamento e controle de forma mais rigorosa, possibilitará à empresa, tratar com mais tranquilidade aquilo que não foi esperado. É preciso conduzir de forma sistemática e paciente, mecanismos que vão dar o equilíbrio necessário ao ambiente interno para que o externo, quando negativo, influencie de forma menos impactante (ROCHA JÚNIOR, 2013). É comum que, ao se notar a crise, ânimos fiquem abalados frente ao medo da perda da lucratividade, do emprego etc. Diante destas circunstâncias, é necessário que novas estratégias sejam adotadas: o conjunto de medidas e planos que impedirão o comprometimento de tudo o que já foi desenvolvido e construído (GRUPO META, 2015).

No Brasil, como o Índice de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA teve significativa alta em 2015 atingindo a taxa de 10,67%, especialmente pelo aumento nos custos de energia, combustíveis e de produtos básicos, o sinal de alerta para a classe empresarial de que a crise havia se estabelecido voltou a acender, demonstrando um cenário difícil, já que claramente o poder de consumo da população estava ao longo do ano diminuindo (IBGE, 2016).

Em 2016, o cenário macroeconômico permaneceu em baixa para todo o país, gerando inclusive avaliações externas que denotaram a profunda necessidade de uma boa administração para a sobrevivência econômica de qualquer empreendimento, público ou privado. A previsão de retração da economia no cenário nacional foi a maior entre as principais do mundo, com índice de 3,5% (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS - CNI, 2016). Diante deste cenário é imprescindível a adoção de estratégias para garantir a sobrevivência empresarial. Neste contexto o objetivo do trabalho foi identificar quais as estratégias adotadas pelas empresas de Tangará da Serra – MT, para gerenciar a crise econômica vivida no país nos anos de 2015/2016. Como específicos: caracterizar as empresas e os gestores e identificar as dificuldades relacionadas a gestão financeira e de pessoas. Justifica-se o estudo a fim de conhecer o diferencial destas organizações no município, bem como disseminar tais estratégias de tomada de decisão e planejamento para demais organizações.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 O que é 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

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).

## **2.2 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). É 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

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 culminou com o processo de impeachment da Presidente Dilma (OLIVEIRA; CORONATO, 2016).

### **3. Procedimentos metodológicos**

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quali-quantitativa. As técnicas de coleta utilizadas foram questionários entregues aos gestores das empresas que no ano de 2015 receberam o Prêmio Destaque Empresarial em Tangará da Serra-MT. O Prêmio Destaque Empresarial foi criado a 20 anos para eliminar uma prática em que, empresas de pesquisas aportavam à cidade e de forma não científica realizavam trabalhos e divulgavam resultados. Assim, iniciando através da padronização, com metodologia científica, a Associação Comercial e Empresarial - ACITS criou o Prêmio Destaque Empresarial, visando valorizar o comércio local, por meio da avaliação de consumidores de toda a cidade. A partir de 2014, a pesquisa passou a ser online, com sua metodologia conduzida pelo Núcleo de Extensão e Pesquisas Econômicas e Contábeis – NEPEC, da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, contando também com o auxílio de gestão de software da Universidade de Cuiabá – UNIC.

Em 2015, com 2.798 votos válidos a pesquisa reuniu vencedores de 130 segmentos (ou categorias) diferentes do comércio de Tangará da Serra. Destes, dois não foram localizadas, e 11 não responderam, restando, portanto 117 que compuseram a amostra. Do total dos pesquisados 59 são proprietários, 50 gerentes e/ou gestores e 8 colaboradores. Os questionários abordaram questões como: perfil da empresa e do gestor, dificuldades percebidas com a crise 2015 / 2016 e as estratégias adotadas durante o período. A pesquisa foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2016.

### **4. Resultados e discussão**

#### **4.1 Caracterização das empresas e dificuldades percebidas**

As empresas que receberam o prêmio Destaque Empresarial em 2015, atuam na maioria nos setores de Comércio e Serviços, representando 87%. Essa é uma característica da cidade, por ser um polo regional, na área de educação, saúde e comércio. Em relação ao número de colaboradores 60,18% das empresas possuem menos de 20 funcionários, sendo que 74,36% estão enquadradas como Microempresa – ME e Empresa de Pequeno Porte – EPP. Portanto, essas integram o quadro nacional, em que 99% dos estabelecimentos formais são constituídos por empresas deste porte reforçando a importância das Micro e Pequenas empresas para o PIB nacional, através da geração de emprego e renda (KOTESKI, 2014).

Destaca-se também que as estruturas organizacionais destas entidades, incluindo a gestão econômica já superaram o período mais crítico da mortalidade empresarial que é de até dois anos (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS -

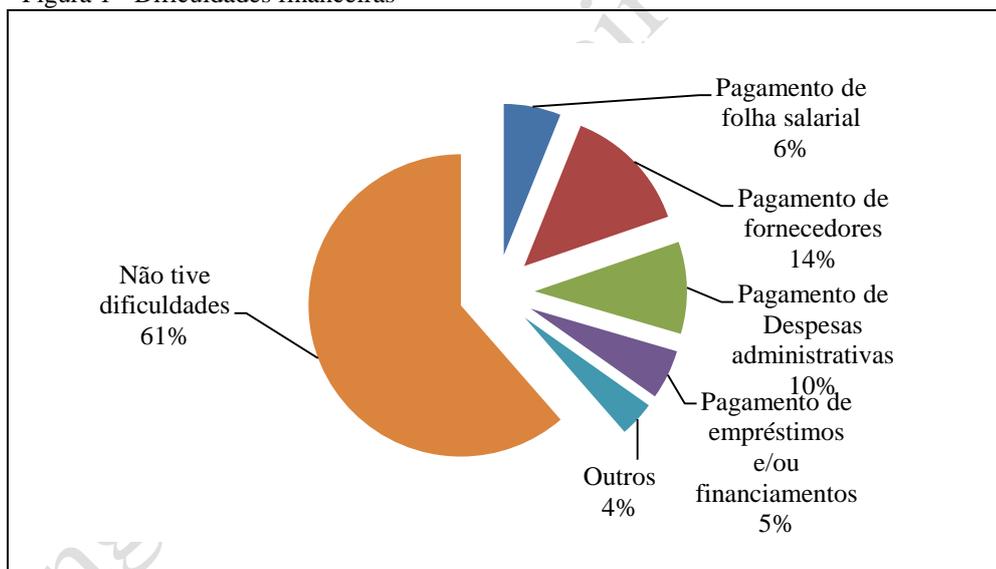
SEBRAE, 2016), visto que 67,50% têm mais de 10 anos de atividade, desta forma mais adaptadas para superar as dificuldades do cenário econômico.

No tocante ao gênero dos gestores, há uma predominância do sexo masculino (53%), porém inferior a microrregião do Vale do Itapocu em Santa Catarina que em cargos de administração, os gestores do sexo masculino representam 58% (GOMES et al., 2012). Há também uma semelhança na faixa etária média com o estudo de Gomes et al. (2012), no qual a grande maioria (70%) possui entre 25 a 44 anos de idade, ensino médio e graduação incompleta (58%), enquanto que em Tangará da Serra, a maioria (68%) possui de 31 a 45 anos, e ensino superior, especialização e mestrado ou doutorado 73%. Acredita-se que tal resultado pode estar relacionado ao fato do município ser um polo regional com diversas universidades.

No que se refere ao impacto no **faturamento** da empresa, 1/4 considerou que houve queda de 10%, 38% entre 10% e 30% e 6% acima de 30%, enquanto que 30% não percebeu redução. Quanto a **inadimplência**, em 2014 o índice de clientes inadimplentes era de 5 a 10% já em 2015/2016 este aumentou para 10 e 25% dos clientes.

A figura 1 apresenta resultados da **gestão financeira** com sinais de alto controle e capacidade de gerenciamento, em que a grande maioria declarou não perceber dificuldades, pois passou a adotar um controle mais rigoroso, podendo este ser um diferencial que destaca estas empresas como as melhores no município.

Figura 1 - Dificuldades financeiras



Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos resultados é importante ressaltar que o uso adequado da gestão financeira é fundamental e pode, por melhor que seja, ser sempre aprimorada, com mais controle representando maior número de opções no momento de escolhas decisivas (MASCHIO, 2016).

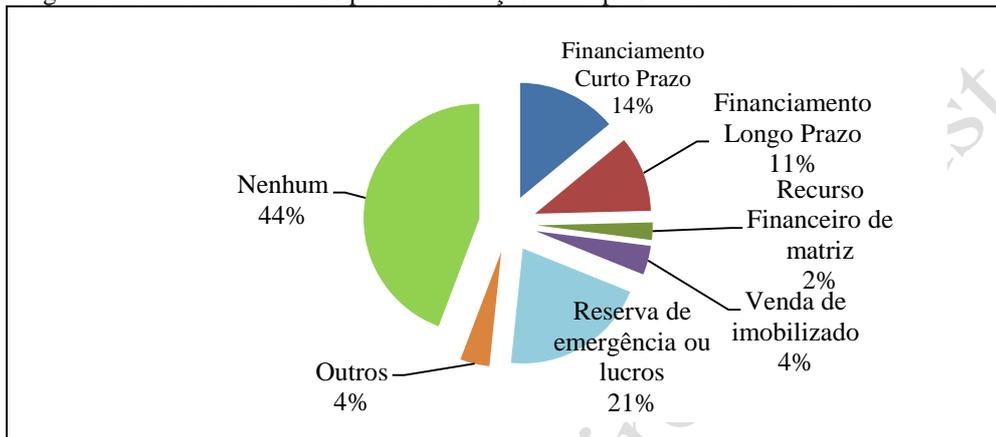
Além dos impactos financeiros uma crise econômica exige que haja o aprimoramento da gestão de pessoas, cabendo ao gestor a responsabilidade de garantir a plena liderança equilibrando motivação e inspiração para atingir metas (GOES; LOPES FILHO, 2013). Cabe destacar que no quesito **gestão de pessoas**, as principais dificuldades percebidas pelas organizações foram, manter a equipe motivada e reajustar os salários ou reposicionar de acordo com a inflação (64%). Estes quesitos refletem negativamente no ambiente

motivacional e criativo que proporciona a geração de ideias e resolução de problemas (CALIGIORNE, 2015), podendo impactar em resultados futuros.

#### 4.2 Estratégias adotadas

Devido a necessidade de ações no curto, médio e longo prazo, os segmentos pesquisados mostraram padrão diversificado de estratégias adotadas para o gerenciamento da crise econômica. A figura 2 mostra que grande parte das empresas não teve necessidade de captar recursos externos, outras utilizaram recursos próprios, enquanto que 29% optaram por diferentes formas de captação de recursos financeiros externos.

Figura 2 - Recursos utilizados para manutenção da empresa em virtude da crise

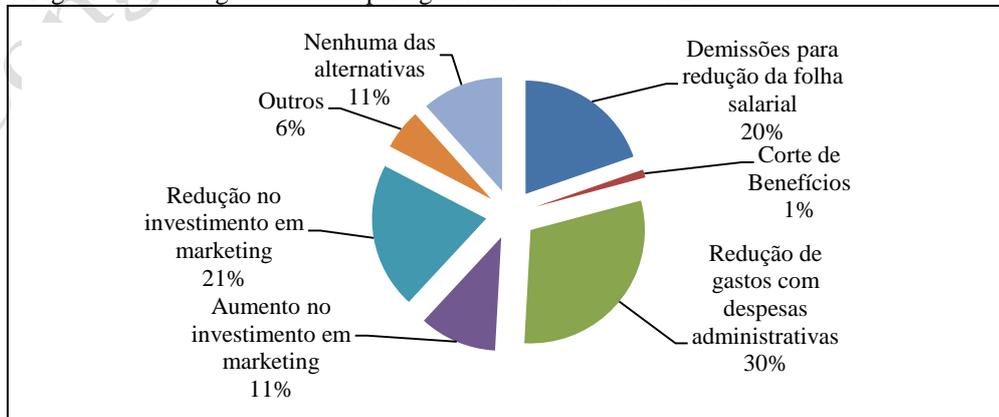


Fonte: Dados da pesquisa

A figura 3 apresenta uma diversidade de medidas adotadas pelas empresas, sendo a redução de despesas administrativas a mais impactante. Em muitos casos, há uma combinação de ações, levando em consideração principalmente as expectativas de um futuro econômico melhor. A redução de despesas administrativas como a alternativa mais adotada mostra uma tentativa gerencial de conter ao máximo as demissões, ao ponto de que a empresa não perca sua eficiência produtiva, diminuindo consequentemente sua capacidade de recuperação posterior (ANGELO, 2016).

Ainda no sentido de preservar sempre que possível o quadro de colaboradores, as pesquisadas apontaram (Figura 3) que o gerenciamento da crise começa sempre através do contingenciamento de despesas. Esse modelo de gestão reflete as principais considerações de especialistas que indicam a redução de custos como medida fundamental para uma gestão mais tranquila durante períodos críticos da economia (SPIELMANN; ROSS, 2009).

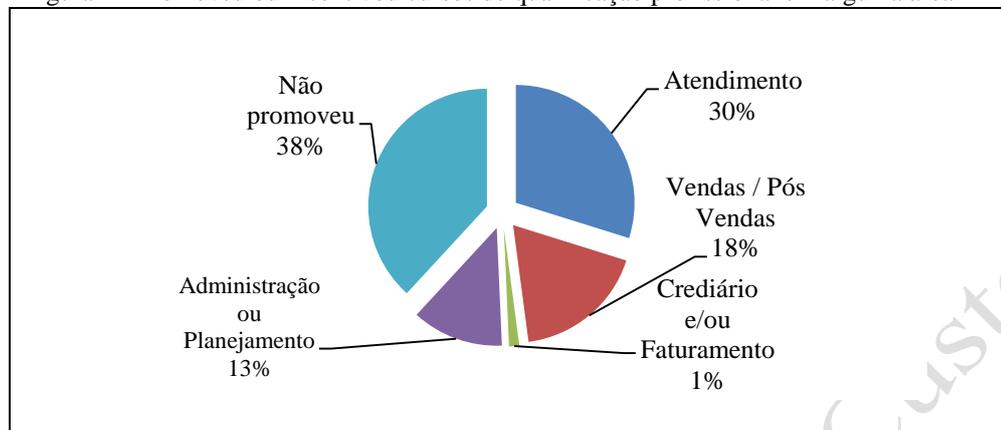
Figura 3 - Estratégias adotadas para gerenciar a crise econômica



Fonte: Dados da pesquisa

Outro diferencial a ser percebido (Figura 4) é que existe um entendimento de que a qualificação é importante, pois mesmo em época de crise grande parte das empresas, de uma forma ou de outra, capacitou sua equipe, destacando o atendimento.

Figura 4 - Promoveu ou incentivou cursos de qualificação profissional em alguma área

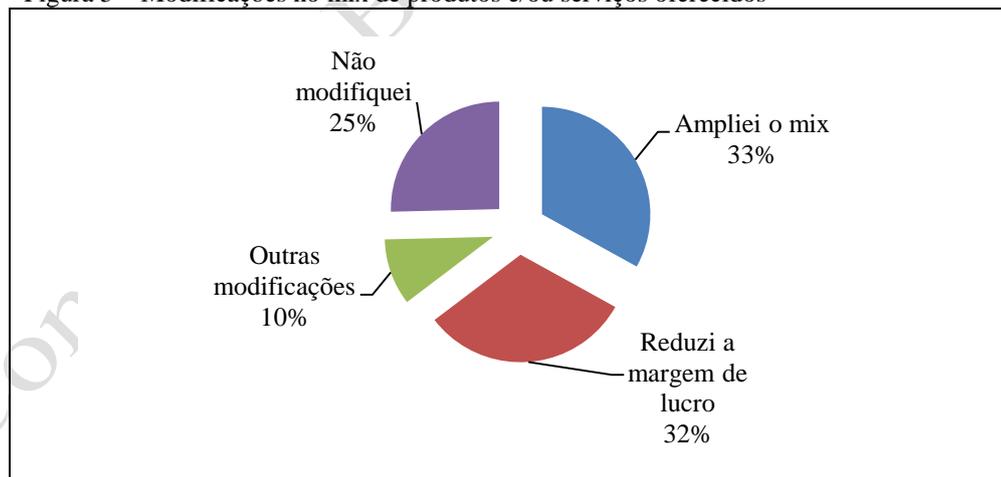


Fonte: Dados da pesquisa

A qualificação profissional tem sido cada vez mais exigida no mundo globalizado. Em tempos de crise econômica ela amplia sua importância em virtude de diferentes cenários possíveis, entre eles, a relevância do profissional para garantir que as metas e objetivos da organização sejam alcançados (FERREIRA, 2016).

Diante da necessidade de adaptar-se a nova realidade do mercado, as pesquisadas demonstraram que houve uma combinação entre a ampliação de opções de produtos/serviços, desenvolvendo um atendimento mais personalizado e a redução da margem de lucro, a fim de evitar maiores perdas no volume de vendas (Figura 5). Tais adaptações podem ser consideradas positivas, uma vez que a crise representa “perigo” e “oportunidade” ao mesmo tempo, e a adaptação é o caminho mais sutil para o contexto (ANGELO, 2016).

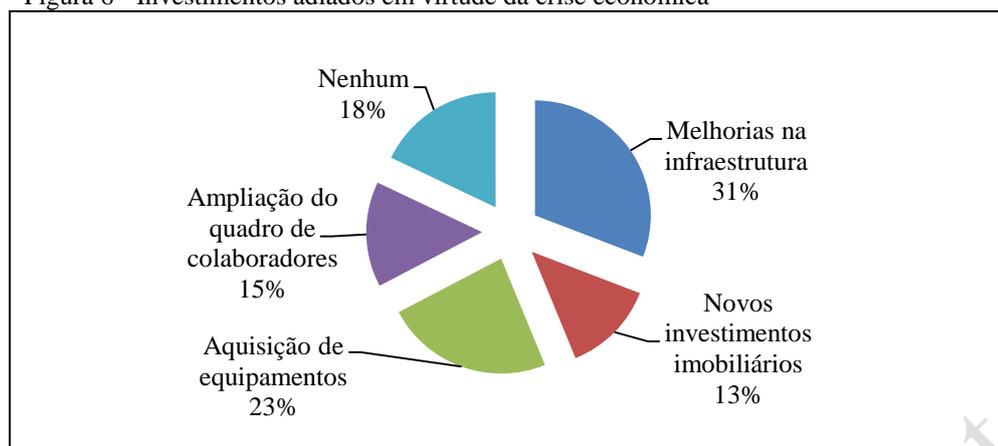
Figura 5 – Modificações no mix de produtos e/ou serviços oferecidos



Fonte: Dados da pesquisa

Com base na economia dos anos anteriores as empresas visavam crescimento, porém, diante a realidade econômica, muitos optaram pela retração dos recursos que tinha como principais metas realizar melhorias na infraestrutura, aquisição de equipamentos e ampliação do quadro de colaboradores, no entanto, somente minoria não adiou os investimentos planejados (Figura 6).

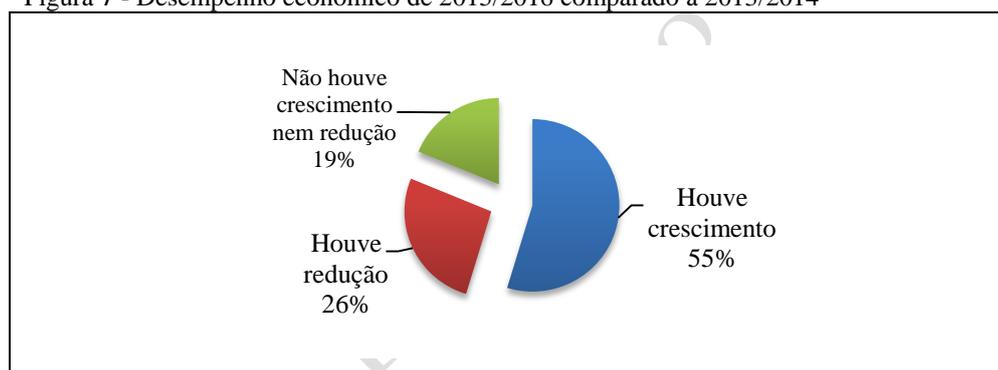
Figura 6 - Investimentos adiados em virtude da crise econômica



Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se na figura 7 que, na visão de gestores, o período econômico nacional de recessão, influenciou desacelerando o ritmo dos projetos e planos, mas não impediu a maioria de alcançar o equilíbrio necessário para a continuidade de seus negócios uma vez que a maioria declarou desempenho econômico positivo mesmo no período da crise.

Figura 7 - Desempenho econômico de 2015/2016 comparado à 2013/2014



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que as empresas apresentam equilíbrio não somente para vencer a crise, mas fazer dela um momento de novas oportunidades e aprendizado, movendo-se de acordo com a realidade do mercado e firmando a premissa à elas atribuídas como referência em seus respectivos segmentos.

## 5 Considerações finais

O estudo permitiu visualizar a real conjuntura vivida pelas empresas de Tangará da Serra-MT que foram destaque empresarial no ano de 2015. Identificou-se que maioria está enquadrada como Microempresa – ME e Empresa de Pequeno Porte – EPP, atua a mais de 10 anos nos setores de comércio e serviços, possuem menos de 20 funcionários, os gestores são do sexo masculino, com idade entre 31 a 45 anos, com formação superior.

No que se refere às dificuldades financeiras, houve um crescimento no número de inadimplentes, porém, as empresas apresentaram controle e capacidade de gerenciamento, não percebendo impacto. A gestão de pessoas os obstáculos percebidos foram manter a equipe motivada e reajustar os salários ou reposicionar de acordo com a inflação. As principais estratégias adotadas foram: usar recursos próprios, contingenciamento de despesas administrativas, redução dos custos com marketing e demissões, incentivo a qualificação,

aumento do mix de produtos/serviços ofertados, redução dos preços e retração de alguns investimentos, porém não impediu a maioria de alcançar o equilíbrio.

E por fim com afirmações como “tire o S da crise e crie”, o comércio local tem batalhado, incessantemente para manter-se firme, mesmo com as adversidades vivenciadas. A “estratégia”, mais comum e mais importante, segundo os próprios pesquisados, está em acreditar que seus projetos irão se concretizar, adaptando-se às novas realidades que ainda surgirão. Recomenda-se que sejam realizados estudos avaliando as empresas que não receberam o prêmio destaque empresarial, a fim de comparar os resultados aqui apresentados bem como destacar pontos positivos e negativos.

## Referências

ANGELO, E. B. Como reagir aos tempos de crise? **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1702076-3337,00.html>>. Acesso em: 04 de Janeiro de 2017.

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/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>>. Acesso em: 31 de Janeiro de 2017.

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://nodoctruments.files.wordpress.com/2010/03/barbosa-nelson-souza-jose-antonio-pereira-de-a-inflexao-do-governo-lula-politica-economica-crescimento-e-distribuicao-de-renda.pdf>>. Acesso em: 27 de Janeiro de 2017.

BATISTA JUNIOR, P. N. O Plano Real à luz da experiência mexicana e argentina. **Estudos Avançados**, v. 10, n. 28, p. 129-197. 1996.

BOURROUL, M.; FERREIRA, M. 20 Anos do Plano Real. **Revista Época**. 2014. Disponível em: <<http://20anosdoreal.epocanegocios.globo.com/>>. Acesso em: 04 de Maio de 2016.

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.

2014. Disponível em:

<[http://engepro.ufpel.edu.br/use/material\\_ensino/alj/2014\\_2/EconInd/material/material/artigos/fracasso.cruzado.verao.pdf](http://engepro.ufpel.edu.br/use/material_ensino/alj/2014_2/EconInd/material/material/artigos/fracasso.cruzado.verao.pdf)>. Acesso em: 04 de Maio de 2016.

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:

<[http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/03/08/internas\\_economia,625348/motivacao-nas-empresas-e-fundamental-em-tempo-de-crise.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/03/08/internas_economia,625348/motivacao-nas-empresas-e-fundamental-em-tempo-de-crise.shtml)>. Acesso em: 06 de Janeiro de 2017.

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.

CURADO, M. NAKABASHI, L. Crise Financeira e seus Impactos sobre a economia brasileira. **Revista de Economia e Tecnologia**. v. 14, n.3. Julho/Setembro. 2008.

CNI - Confederação Nacional das Indústrias. **Informe Conjuntural de Julho/Setembro de 2016**. 2016. Disponível em:<

[http://www.portaldaindustria.com.br/media/filer\\_public/e7/5d/e75d64c5-1344-41db-b2d8-baa8ec5b54ec/informe\\_conjuntural\\_julho-setembro\\_2016.pdf](http://www.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/e7/5d/e75d64c5-1344-41db-b2d8-baa8ec5b54ec/informe_conjuntural_julho-setembro_2016.pdf)>. Acesso em: 06 de Outubro de 2016.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic management**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

DORNBUSCH, R.; FISCHER, S. **Macroeconomia**. 5. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1991.

FERREIRA, L. **A importância de se qualificar em momento de crise**. 2016. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-de-se-qualificar-em-momento-de-crise/96760/>>. Acesso em 06 de Janeiro de 2017.

FUCS, J. A crise de 1929 e o Brasil: Do café à industrialização. **Revista Época**. Janeiro de 2009. Disponível em: <<https://historiablog.org/2009/01/03/a-crise-de-1929-e-o-brasil/>>. Acesso em: 29 de Abril de 2016.

GAZIER, B. **A crise de 1929**. Tradução de Julia da Rosa Simões. (1950). Porto Alegre, Rio Grande do Sul (Coleção L&PM POCKET 2013).

GOES, G. A.; LOPES FILHO, J. G. A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram. In: **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. 2013. Disponível em:< [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_7682.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013_34_7682.pdf)>. Acesso em 02 de Janeiro de 2016.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n.2, p. 6-17, Junho 1998.

GOMES, F. G. **Vinte anos do plano real**. 2014. Disponível em:  
<<http://cadaminuto.com.br/noticia/241966/2014/03/14/2014-vinte-anos-do-plano-real>>.  
Acesso em 10 de Maio de 2016.

GOMES et al. Análise do perfil de gestão em empresas do comércio e serviços da microrregião do Vale do Itapocu. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v.2, n.2. Florianópolis. 2012. Disponível em:  
<<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/71>>. Acesso em: 05 de Janeiro de 2017.

GRUPO META. **A importância do gestor em tempos de crise**. 2015. Disponível em:  
<<https://www.grupometa.com/gestao-de-pessoas/a-importancia-do-gestor-em-tempos-de-crise.html>> Acesso em 13 de Maio de 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em:  
<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/pmc\\_201610\\_03.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/pmc_201610_03.shtm)>.  
Acesso em 28 de Dezembro de 2016.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, n.8. Maio de 2014.

LEAL, E.P.B. **Economia Brasileira da década de 80**. 2013. Disponível em: <  
<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/economia-brasileira-decada-de-1980/69426/>>. Acesso em 02 de Maio de 2016.

LEITE, E. J. A. **A importância da gestão financeira em tempos de crise**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-financeira-em-tempos-de-crise/34270/>> Acesso em 13 de Maio de 2016.

LIMONCIC, F. **Os Inventores do New Deal: Estado e sindicatos no combate à Grande Depressão**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2009.

LOPES, F. L. **Plano Bresser: A Versão de Otenização**. In: NAKANO, Y. REGO, J. M. FURQUIN, L., organizadores, Em Busca do Novo: O Brasil e o desenvolvimento na obra de Bresser Pereira, FGV, 2004. Disponível em:  
<<http://www.macrometrica.com.br/papers/PlanoBresser.pdf>>. Acesso em: 04 de Maio de 2016.

LUKIC, M. S. R. Extrafiscalidade e Regulação da Economia: as mudanças tributárias nos Governos Lula e Dilma. **Revista Sequência**, Florianópolis, n.71, p.197-220, Dezembro de 2015.

MASCHIO, C. **Como otimizar a gestão financeira do meu negócio em tempos de crise**. 2016. Disponível em:< <http://nxt1.com.br/como-otimizar-a-gestao-financeira-do-meu-negocio-em-tempos-de-crise/>>. Acesso em 06 de Janeiro de 2017.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press, 1998. Disponível em:<

<http://www.myindustry.ir/files/Strategy-Safari-Mintzberg.pdf>> Acesso em 03 de Maio de 2016.

MOREIRA, E. N. **Conceito de inflação**. (2011). Disponível em: <[http://www.gazetadeitauna.com.br/conceito\\_inflacao.htm](http://www.gazetadeitauna.com.br/conceito_inflacao.htm)>. Acesso em 02 de Maio de 2016

NEUMANN, J. V. MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior**. 1947.

NEWMAN, W. H.; LOGAN, J. P. **Strategy, policy and central management**. Cincinnati: South-Western Publishing, 1971

OLIVEIRA, G. CORONATO, M. Como o Brasil entrou, sozinho, na pior crise da história. **Revista Época**. 2016. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/ideias/noticia/2016/04/como-o-brasil-entrou-sozinho-na-pior-crise-da-historia.html>>. Acesso em: 22 de Dezembro de 2016.

PASTORE, J. **O Emprego em 2016**. (2016) Disponível em:< [http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em\\_179.htm](http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em_179.htm)> Acesso em 23 de Dezembro de 2016.

PIO, C. A estabilização heterodoxa no Brasil: ideias e redes políticas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. vol. 16, n.46, 2001.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROCHA JÚNIOR, T. **Atitudes diante da crise financeira**. 2013. Disponível em: < <http://dinheirama.com/blog/2013/10/18/atitudes-diante-crise-financeira-empresarial/>> Acesso em 13 de Maio de 2016.

RODRIGUES, A. P.; OLIVEIRA, L. P.G.; SOUZA, W. S. Plano Collor: Plano Brasil Novo. **Revista de Economia – UEG**, Anápolis-GO, vol. 12, n. 02, Ago/Dez. 2015.

SALLUM JÚNIOR, B.; CASARÕES, G. S.P. O Impeachment do Presidente Collor: Literatura e o processo. **Revista Lua Nova**. n. 82, pp.163-200. 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Outubro. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em 20 de Dezembro de 2016.

SILVA, C. R. S. et al. **Plano Cruzado I, Cruzadinho e Plano Cruzado II – Um estudo a cerca das medidas tomadas nestes**. (2013). Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/plano-cruzado-i-cruzadinho-e-plano-cruzado-ii-um-estudo-a-cerca-das-medidas-tomadas-nestes/117109/>> Acesso em: 02 de Maio de 2016.

SPIELMANN, R.; ROSS, P. **Vencendo em tempos de crise**. 2009. Disponível em: <[http://www.bain.com/bainweb/images/cms/localOffice/S%C3%A3o\\_Paulo/Vencendo\\_em\\_tempos\\_de\\_crise.pdf](http://www.bain.com/bainweb/images/cms/localOffice/S%C3%A3o_Paulo/Vencendo_em_tempos_de_crise.pdf)>. Acesso em: 07 de Janeiro de 2017.

TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. Disponível em:<[http://unes.br/Biblioteca/Arquivos/A\\_Arte\\_da\\_Guerra\\_L&PM.pdf](http://unes.br/Biblioteca/Arquivos/A_Arte_da_Guerra_L&PM.pdf)>. Acesso em: 17 de Maio de 2016.