

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE CUSTOS EM MOMENTOS DE CRISE ECONÔMICA: ANÁLISE MULTICASO EM SUPERMERCADOS DO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

**Ana Paula de Oliveira Silva<sup>1</sup>, Caio César Soares Gonçalves<sup>2\*</sup>**

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Estratégica de Finanças com ênfase em Controladoria – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do alto São Francisco

<sup>2</sup> Pesquisador – Fundação João Pinheiro

\* Autor correspondente : ccsgonc@gmail.com

### **RESUMO**

Para as empresas se manterem competitivas no mercado precisam estar sempre atentas as modificações que ocorrem constantemente no mundo e que o uso do planejamento estratégico para a gestão de custos pode ser o grande diferencial competitivo das organizações, principalmente quando as empresas brasileiras passam por dificuldades como no caso da atual crise econômica, e precisam, de um gerenciamento de crise. Este artigo tem como objetivo analisar a influência da crise econômica brasileira iniciada em 2014 no ramo dos supermercados através de um estudo de caso com três empresas do município de Bambuí em Minas Gerais. Os profissionais responsáveis pela gestão dessas empresas responderam um questionário que refletiu o uso do ferramental do planejamento estratégico além de mostrar que medidas de redução de custo, por exemplo, já existiam antes mesmo da crise dado o objetivo das empresas de maximização dos lucros. No contexto da realidade brasileira até o ano de 2016, o setor supermercadista foi afetado em seu volume de vendas e as medidas de redução de custos ganharam uma atenção maior no cenário empregando o gerenciamento de crise para continuarem ativos no mercado.

**Palavras-chave:** Crise, Gestão de custos, Gerenciamento de crise, Planejamento estratégico

### **ABSTRACT**

For companies to remain competitive in the market, they must always be aware of the changes that are continually occurring in the world and that the use of strategic planning for cost management can be the tremendous competitive differential of organizations. Especially when Brazilian companies are experiencing difficulties as in case of the current economic crisis, and they need crisis management. This article aims to analyse the influence of the Brazilian economic crisis that began in 2014 in the supermarket business through a case study with three companies in the municipality of Bambuí in Minas Gerais. The professionals responsible for managing these companies answered a questionnaire that reflected the use of strategic planning tools and showed that cost reduction measures, for example, already existed even before the crisis given the companies' goal of maximising profits. In the context of the Brazilian reality until 2016, the supermarket sector was affected in its sales volume, and cost reduction measures gained more considerable attention in the scenario employing crisis management to remain active in the market.

**Keywords:** Crisis, Cost management, Crisis management. Strategic planning.

## **1. INTRODUÇÃO**

O mundo está em constante transformação e as empresas precisam acompanhar tais modificações para se manterem ativas no mercado cada vez mais competitivo, principalmente em momentos críticos como a recessão econômica brasileira vivenciada desde o 2º trimestre de 2014 (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2017).

A taxa de desemprego apresentou tendência crescente impulsionando o comportamento do consumidor que tendeu a poupar mais ou pelo menos postergar as decisões de compra. De acordo com as informações das Nações Unidas (2016), o Brasil teve a maior taxa de desemprego entre os países da América Latina no primeiro semestre do ano de 2016, com 12,4%, alta de 3,5 pontos percentuais em relação ao mesmo período de 2015.

De forma geral, todos os setores econômicos, sejam eles da agropecuária, indústria ou serviços, apresentaram resultados fracos nos últimos anos. Especificamente, o setor de comércio de alimentos que também está passando por momentos de dificuldades pois, para se manter ativo no mercado, os empresários, principalmente aqueles de pequeno porte, precisa alocar mais esforço para encontrar estratégias para diminuir suas despesas de forma a aumentar sua receita e não perder qualidade e competitividade. Além disso, conforme também ressalta o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2015), a crise é um momento de buscar oportunidades e formas de inovar para sair da situação mais forte.

O uso do planejamento estratégico para a gestão de custos é uma relevante ferramenta que os empresários podem usar para sobreviverem as turbulências do mercado. Com esse instrumento é possível planejar a diminuição dos custos fixos como água, luz e telefone e as despesas variáveis como material de escritório, embalagens, entre outros.

Este artigo tem como objetivo analisar a influência da crise econômica brasileira iniciada em 2014 no ramo dos supermercados através de um estudo de caso com três empresas do município de Bambuí em Minas Gerais.

Além dessa introdução, este artigo apresenta na segunda seção a base teórica que sustentará esta pesquisa, a terceira seção apresenta-se os métodos utilizados, a quarta seção analisa os resultados, a quinta seção encerra com as considerações finais desse trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2. 1. Crise**

A palavra crise tem sido usada recorrentemente na atualidade dado a situação em que o Brasil se encontra desde meados do segundo trimestre de 2014. O país passa por momentos difíceis o que faz com que produtores de diversos ramos desde o setor da agropecuária, da indústria até do comércio e serviços, passem por dificuldades financeiras. Uma crise é um momento crítico e decisivo na vida de uma organização, pode ser um período de instabilidade econômica, financeira, política, social, institucional, dentre outras (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2017).

Bauman e Bordoni (2016) dizem que a palavra crise é mencionada frequentemente no cotidiano das pessoas, aparece nos meios de comunicação como televisão e jornais e é mencionada no cotidiano para explicar o desemprego, dificuldades financeiras, aumento de preços, diminuição da produção, dentre outras circunstâncias desfavoráveis ligadas à economia.

Dessa forma, de acordo com Guénon (2007) crise é um ponto crítico, pelo qual surgem mudanças que podem ser profundas e inevitáveis, tanto de formas consideradas benéficas, quanto para outras formas consideradas desfavoráveis. Além disso, a solução poderá ser satisfatória ou não, podendo essa ser brusca com ou sem catástrofe. Uma crise pode originar-se por catástrofes ou desastres produzidos por causas naturais, acidentes ou, até mesmo, por situações provocadas pelo homem, como é o caso da crise econômica. (PIGNATA; CARVALHO, 2015).

Silveira (2010) complementa essa afirmação ao dizer que a crise é um acontecimento que pode ocasionar grandes perdas financeiras e é um fato que envolve falhas, que acontece subitamente e que também ameaça a imagem da organização e dos negócios.

Bauman e Bordoni (2016) acrescentam que a palavra crise tende a se deslocar de volta as suas origens médicas, usada para mostrar o momento no qual a vida do paciente está em um momento crítico, e o médico tem que decidir o caminho a tomar e qual tratamento aplicar para levar o doente à recuperação. A crise, seja essa de qualquer natureza, transmite um sentimento de incerteza, de qual caminho tomar. Quando diagnosticado uma situação de crítica, ocorre um pensamento de ação a qual nem sempre significa estar na direção desejada.

### **2.1.1 Histórico de crises no Brasil**

Entre as várias crises que ocorreram no mundo, destacam-se algumas que atingiram a economia do Brasil, como mostra o Quadro 1. Além de outras crises intrínsecas da economia brasileira.

**Quadro 1:** Histórico das crises brasileiras

<b>Crises</b>	<b>Período</b>	<b>Razões</b>	<b>Efeito</b>	<b>Recuperação</b>
Anos 30	A grande depressão	A queda da bolsa de Nova York derrubou as exportações de café, principal produto brasileiro	O PIB caiu 2,1% em 1930 e 3,3% em 1931 sob a presidência de Getúlio Vargas	O PIB cresceu 50% de 1932 a 1939
Anos 80	A crise da Dívida	Erros dos anos 70 e o aperto monetário dos Estados Unidos levaram a moratória da dívida e a inflação	O PIB caiu 8,5% do primeiro trimestre de 1981 a 1983, no governo de João Figueiredo	Alta do PIB de 30% de 1983 a 1987
Anos 90	Efeito confisco	Confisco da poupança dos Brasileiros durante o governo de Fernando Collor de Mello	O PIB caiu 7,7% entre o terceiro trimestre de 1989 e o primeiro trimestre de 1992	A economia cresceu 20% de 1993 a 1995
Anos 2000	A Marolinha	No segundo mandato de Luiz Inácio Lula da Silva, a quebra de bancos americanos provocou um colapso financeiro mundial	Queda de 3,8% no PIB no primeiro trimestre de 2009	O PIB cresceu 7,55% em 2010
2014 – 2016*	Trapalhadas e pedaladas	A gestão gastadora e intervencionista de Dilma Rousseff provocou o aumento da dívida pública e minou a confiança de consumidores e empresários	Queda do PIB	Incerta

**Fonte:** Adaptado de Serrano, Napolitano e Maia Junior (2015). Nota: \*2016 é o período fim de análise do presente estudo e, assim, não apresenta o fim da recessão para o período referenciado.

A crise brasileira de 1930 se iniciou devido aos efeitos da crise de 29 nos Estados Unidos que impactou a economia do mundo inteiro. Após a Primeira Guerra Mundial, os países europeus ficaram arruinados e os Estados Unidos, passaram a lucrar com exportação de alimentos, produtos industrializados e capitais para esses países. No final de 1929, os europeus se reergueram e pararam de importar dos Estados Unidos, o que fez com que ocorresse uma superprodução, onde a oferta passou a ser maior que a procura, e consequentemente várias empresas faliram, ocasionando a quebra da bolsa de valores de Nova York em 20 de outubro de 1929, dia que ficou conhecido como quinta-feira negra. Os Estados Unidos, a Europa e grande parte da América Latina foram atingidos pela crise e por esses países serem os maiores compradores do café brasileiro fez com que o Brasil também fosse

atingido, pois, a importação diminuiu o que ocasionou uma superprodução do café brasileiro. O Brasil tornou-se o símbolo do desperdício e os cafeicultores tentaram impedir a queda dos preços queimando café no lugar de carvão em suas locomotivas a vapor. Essa é considerada a grande depressão do sistema capitalista no século XX, o qual reduziu a atividade econômica e essa manteve-se em baixa por um longo tempo (HOBSBAWM, 1995).

A origem da crise brasileira dos anos 80 se inicia na década de 70 quando a opção pela manutenção do crescimento econômico após o primeiro choque do petróleo e as importações levaram o Brasil a assumir um padrão de financiamento baseado no crescente endividamento externo. Nesse processo, a participação do setor privado na dívida externa se reduz de 67% no período 1972/73 para 23% no final da década. O segundo choque do petróleo em 1979 e o aumento das taxas de juros internacionais aumentaram a crise externa brasileira. A crise do endividamento externo manifestada na economia brasileira na década de 80 reflete-se em desequilíbrios internos que impactaram negativamente na situação econômica da população principalmente através do aumento do desemprego e o crescimento de trabalhadores informais e do aumento da inflação (OMETTO; FURTUOSO; SILVA, 1995).

No dia 16 de março de 1990, após assumir a presidência do Brasil, o presidente Fernando Collor de Melo criou o bloqueio da liquidez da maior parte dos ativos financeiros, seu objetivo maior era tentar conter a inflação a qual se encontrava alta (CARVALHO, 2003).

No ano de 2008, iniciou uma crise econômica financeira que atingiu vários países, inclusive o Brasil. Essa crise, segundo Borça Júnior e Torres Filho (2008), ocorreu devido à grande valorização do mercado imobiliário nos Estados Unidos (EUA), entre o período de 1997 a 2006, essa valorização, que particularmente após os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, chegaram a triplicar pois estavam apoiados em taxas de juros relativamente baixas.

Os bancos americanos começaram a criar os CDOS (*Collateralized Debt Obligation*), que são tipos de créditos ordenados de forma que a dívida tenha garantia de pagamento, combinando empréstimos de alto, médio e baixo risco de inadimplência. A securitização dos títulos era feita com base na confiança de que a divisão geográfica e o retalhamento do risco tornariam esses empréstimos confiáveis. Geralmente, os empréstimos mais altos eram classificados como a melhor opção, pois eram segurados contra inadimplência por companhias seguradoras de obrigações conceituadas no mercado. A confiança gerada, mesmo que essas garantias pudessem ser facilmente abaladas por um exame mais rigoroso, colaborou para a formação de um amplo mercado hipotecário cuja dimensão ia desde os aptos a arcar

com suas dívidas, até aqueles de baixa renda ou histórico de inadimplência (GIL; BARIZÃO, 2012).

Borça Júnior e Torres Filho (2008) complementam que ao longo do segundo semestre de 2007 os mercados financeiros foram surpreendidos pela notícia de que eram elevadas as perdas relacionadas ao financiamento de imóveis nos Estados Unidos. O mais relevante, no entanto, não era a dimensão dos prejuízos, mas o fato de que, por sua concentração, ameaçavam a saúde financeira de importantes bancos e fundos de investimento.

O ano de 2008 no Brasil marca um período de altos e baixos em relação a economia, já que durante esse ano foram observadas duas situações distintas. Sendo que a primeira mostra que os três primeiros trimestres foram marcados por um vigoroso crescimento do PIB, causados por uma intensa expansão do consumo e do investimento privado. Já a partir do último trimestre do ano, houve uma redução do PIB de -3,6%, conseqüentemente, houve uma redução nas exportações e importações, resultado compatível com o novo ambiente econômico. Mesmo assim, o PIB nesse ano cresceu 5,1%, puxado pelo crescimento dos primeiros trimestres que ainda não haviam sido alcançados pelos acontecimentos da crise. O Banco Central do Brasil juntamente com o governo criaram medidas anticíclicas, como incentivos fiscais, com redução de impostos e aumentos dos gastos, liberação de recolhimentos compulsórios para aumentar a liquidez do sistema financeiro nacional, empréstimos em moedas estrangeira, para financiar as exportações e garantir a liquidez do mercado. (BRASIL, 2008).

Gil e Barizão (2012) afirmaram que também foram adotadas medidas pelo governo, que na época era governado pelo presidente Luís Inácio Lula da Silva, como a criação dos programas de transferência de renda para indivíduos de baixa renda, reajustes de salário mínimo dentre outras medidas.

Segundo Mattei e Rucinsk (2016), a crise econômica global afetou vários países e o Brasil mesmo com as medidas adotadas, não ficou livre dos seus efeitos pois houve aumento na taxa de desemprego devido à queda de produção das empresas nacionais e multinacionais; o PIB registrou oscilações negativas e baixas taxas médias de crescimento, além da diminuição da produção industrial dentre outras.

Para entender a crise econômica de após 2014, que também possui um caráter político, deve-se observar o governo de Luís Inácio Lula da Silva no período de 2003 a 2010, sendo que a partir de 2004 de acordo com Cacciamali (2011) *apud* Cacciamall e Tatei (2016), houve um maior crescimento da renda, do emprego formal e da atividade econômica, porém a partir

de 2009, ocorreu uma reversão desse quadro tendo em vista o acontecimento da crise imobiliária dos EUA que atingiu o mundo, o governo brasileiro tomou atitudes para minimizar os impactos que poderiam ocorrer no país sendo uma das medidas tais como controle de preços públicos, desoneração de impostos, ampliação dos programas sociais, aumento do salário mínimo, entre outros.

A recuperação da atividade econômica se deu a partir de 2010. Em 2011, houve o início da administração Dilma Vana Rousseff que começou a ocorrer a aceleração do consumo interno, as famílias passaram a gastar mais e o país começou a importar mais do que exportar. A partir do ano de 2014 ocorreram várias denúncias de corrupção no país, o que atingiu o ano de 2015, pois houve uma perda por parte dos agentes econômicos externos e internos e forte queda na taxa sobre o crescimento da economia (CACCIAMALLI; TATEI, 2016).

De acordo com dados do Brasil (2016), o PIB em 2016 diminuiu para 3,4% e a previsão de crescimento para o ano de 2017 está para 0,8%, a taxa de desocupação, ou seja, de desempregados passou de 7,1% em setembro de 2012, para 11,8% em setembro de 2016.

## **2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS PARA GERIR CRISES**

Para Carareto, Jaime e Tavares *et al.* (2006), a gestão de custos é um método que oferece as empresas informações importantes para que as mesmas mantenham no mercado produtos de qualidade com o menor custo possível para estarem sempre à frente de seus concorrentes. Para se fazer gestão de custos é relevante que o gestor utilize do planejamento estratégico.

A palavra estratégia foi usada durante séculos pelos militares, no sentido do caminho que era dado à guerra, visando à vitória militar. A palavra estratégia vem do grego *strategos* e significa chefe do exército. Com o tempo esta palavra passou a ter um uso comum e a administração começou a usar essa palavra como o caminho da organização para atingir seus objetivos, frisando que uma vez escolhido, o caminho é de difícil retorno. No entanto, como a estratégia está ligada ao caminho, ou seja, ao futuro da organização, a palavra estratégia foi associada à palavra planejamento, que vem a ser um estudo do que se irá fazer no futuro (NASCIMENTO; REGINATO, 2007).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o processo de formação da estratégia se dá através da interação social em que assume a forma de uma perspectiva. Sendo essa

refletida nos padrões existentes de proteção dos recursos e das capacidades e sua usabilidade para vantagem comparativa.

A matriz de Ansoff (1979) representa um modelo para tratar do conteúdo estratégico e está representada na Figura 1.

<b>Produto</b> <b>Mercado</b>	<b>Atual</b>	<b>Novo</b>
<b>Atual</b>	<b>II</b> Penetração de Mercado	<b>I</b> Desenvolvimento de Produto
<b>Novo</b>	<b>III</b> Desenvolvimento de Mercado	<b>IV</b> Diversificação

Figura 1: Matriz Produto x Mercado de Ansoff

Fonte: Ansoff (1979, p. 92)

Para Ansoff (1979), o desenvolvimento de produtos, representando no quadrante I, é um objetivo básico sobre a materialização dos desejos já existentes dos consumidores, sejam de novos produtos sejam de novos serviços. A penetração do mercado, quadrante II, objetivo o aumento da participação relativa no mercado em que já acontece a atuação da empresa. O quadrante 3 retrata a situação de desenvolvimento de mercado, em que é necessário buscar novos segmentos de mercado para os produtos já existentes. Por fim, o quadrante IV, representa a diversidade dado que é um campo de produção de novos produtos e mercados ainda desconhecidos.

Diante de tamanhos problemas econômicos e da competitividade organizacional o mercado se torna cada vez mais acirrado sendo necessário que empresas planejem seus custos para se manterem firmes e não fechem suas portas em situações críticas, sendo o caso em que só os mais preparados sobrevivem no mercado. Para Silveira (2010), as empresas sempre passaram e irão passar por crises sejam elas políticas, econômicas sejam elas administrativas, internas ou externas.

De acordo com Mello (2016), gerenciar uma empresa em momentos favoráveis já é complicado, e em tempos de crise como os vivenciados no Brasil somente é possível através de estratégias e alternativas que visem identificar e alavancar competências chave da organização de forma eficiente para superar períodos difíceis.



Neto (2015) acrescenta que para se ter um bom gerenciamento de crises é necessário se preparar através de realização de auditorias, elaboração de planejamento de gestão e comunicação entre os gestores e funcionários para identificação de possíveis problemas, e o mais importante, o treinamento dos gestores para que os mesmos estejam aptos a administrar incertezas, responder à crise, resolvê-la e aprender com ela. Esse mesmo autor ainda destaca que:

A gestão de crises não se faz apenas com ideias brilhantes. É algo que precisa ser construído com profissionalismo e com base em melhores práticas de governança e de comunicação corporativa. Só assim é possível se preparar para administrar, responder, resolver e aprender com as crises que ocorrem mais cedo ou mais tarde na vida de todas as instituições (NETO, 2015, p. 47).

Weber (2014) concorda com os autores supracitados ao afirmar que o planejamento estratégico é de suma importância para gerenciar uma crise, entretanto existem gestores que não se preocupam em usar o planejamento estratégico, veem as dificuldades enfrentadas por seus colegas de mercado, mas possuem a ideia arcaica que nunca irão passar por tais problemas, e esse erro pode ocasionar a perda do que foi construído durante uma vida toda de trabalho. Para Silveira (2010), o planejamento, independentemente da situação, é um ato de antecipar acontecimentos desfavoráveis e tomar medidas preventivas para evitá-los ou minimizá-los. Adicionalmente, Nascimento e Reginato (2007) acrescentam que um bom planejamento é aquele que é feito estrategicamente proporcionando as condições desejadas para que o planejado se realize.

Esses autores afirmam ainda que a elaboração do planejamento estratégico eficaz não é simples, toma-se tempo, e que o ambiente ao redor da empresa juntamente com outros fatores intrínsecos a uma organização são variáveis que desafiam a capacidade, a criatividade e a experiência dos gestores para controlá-los. Para elaborar o planejamento é necessária sabedoria, para que os benefícios esperados superem os custos de sua realização.

Weber (2014) complementa ao dizer que a melhor maneira de se prevenir uma crise é através do planejamento estratégico e o responsável por criar esse planejamento devem ser profissionais que tenham competências para isso, que sejam aptos e dinâmicos capazes de se adaptar a diversas situações.

### **2.2.1 A importância do planejamento para a redução de custos**

No cenário atual, em que o Brasil e as empresas brasileiras passam por momentos turbulentos, Drucker (1980) acredita que uma empresa em situações difíceis deve saber

aproveitar as oportunidades, sendo ágil, forte e capaz de suportar esforços e tensões. O autor complementa ao dizer que existem vários fatores que podem ocorrer a uma empresa e muitos deles não são esperados, mas devem ser vistos como um acontecimento único capaz de mudar toda a configuração da empresa. No entanto, esses fatores podem ser antevistos e é possível criar estratégias para o futuro com o intuito de aproveitar tais acontecimentos. Portanto, o ato de planejar busca otimizar amanhã as tendências do hoje e a estratégia visa explorar as oportunidades novas e diferentes do futuro.

Os autores Silva, Júnior e Alarcon (2010) corroboram com o autor supracitado ao dizer que as empresas em tempos difíceis precisam ser ágeis, capazes de tomar decisões e ficar atentas às oportunidades que surgem.

Toda empresa precisa conhecer suas qualidades e seus pontos fortes para estar apta a criar sua estratégia. Para isso é interessante saber responder algumas perguntas como: o que é feito de melhor na empresa; em que áreas o desempenho da empresa é bom; quais são suas qualidades específicas; essas qualidades estão corretas; são as qualidades exigidas pelas oportunidades do futuro ou são qualidades pertinentes apenas ao passado; e, finalmente, pergunta-se quais as novas qualidades que a empresa precisa adquirir e que outra capacidade de desempenho deve ser acrescentada a fim de que a empresa beneficie com as mudanças que podem acontecer no ambiente, criadas pela demografia, pela evolução do conhecimento e tecnologias ou por modificações na economia mundial. (DRUNCKER, 1980).

Segundo os autores Silva, Júnior e Alarcon (2010), uma forma de tornar a crise um fator favorável para um crescimento não tão distante é através de novas ideias, para novos produtos ou serviços. Integrar a inovação com as estratégias existentes na empresa, reinventar o que já existe e diminuir gastos. Os gestores devem pensar em melhorar não só os produtos, mas também a qualidade na prestação de serviços, conseguir manter reservas em caixa e se manter informados a respeito do quanto e quando a empresa tem para receber, analisar melhor os custos dos produtos a fim de reduzi-los. Além disso, recomenda-se fazer negociação direta com os bancos dado que o contato direto traz mais confiabilidade no ato da negociação conseguindo assim mais crédito. Silva *et.al* (2016) menciona que o marketing também é uma ferramenta importante para a competitividade e a permanência da empresa no mercado, através de promoção de vendas, assim como descontos promocionais, brindes e sorteios.

Uma outra boa maneira para se planejar a redução dos gastos de uma empresa é através da produção da própria energia, apesar de ainda não ter muito investimento no Brasil pelo fato do preço do seu investimento ser alto é uma opção vantajosa pois o custo da energia

elétrica está cada vez mais alto e isso influencia diretamente na economia da empresa. O sistema fotovoltaico é uma alternativa para uma energia econômica, segura e limpa, ou seja, uma solução sustentável para as empresas se manterem no mercado reduzindo seus gastos e preservando o meio ambiente (BRITO *et al*, 2016).

Em relação ao quadro de funcionários da empresa, Silva, Júnior e Alarcon (2010) acreditam que a dispensa de funcionários nem sempre é a melhor opção para cortar gastos e como já disseram anteriormente, inovação é a palavra-chave.

Outras estratégias usadas para cortar custos sem demitir funcionários são: cortes de viagem e treinamentos, demissão voluntária, deslocar pessoal de uma área onde existe excesso de funcionários para outras onde tem escassez, ou mesmos para outras unidades da empresa, férias coletivas dentre outros, entretanto se cortar pessoal para reduzir custos for inevitável, corte os temporários e terceirizados primeiro e deixe claro que os empregados permanentes e produtivos serão os últimos a serem mandados embora, e isso somente ocorrerá se realmente for necessário. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000 *apud* OUTEIRO 2009).

Uma maneira de tentar reduzir o desemprego, ou mesmo resolver interesses entre empregador e empregado, é através da medida provisória n. 2.164-39, de 28.06.01, a qual foi acrescentada ao artigo da Consolidação das Leis do Trabalho o Art.58-A. Essa lei considera o trabalho em regime de tempo parcial, aquele o qual a duração não ultrapasse de vinte e cinco horas semanais, e o salário a ser pago aos empregados sob esse regime será proporcional à sua jornada, em relação aos demais empregados que cumprem as mesmas funções em tempo integral. Para os empregados que estão registrados na empresa, a adoção desse regime só será feita mediante opção manifestada perante a empresa em forma de negociação coletiva entre as partes. Vale ressaltar que cabe ao gestor se essa modalidade será viável ou não para sua empresa (ABREU, 2001).

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

A pesquisa desenvolvida neste trabalho pode ser identificada como um estudo de caso de cunho qualitativo. De acordo com Mascarenhas (2012), a pesquisa qualitativa é um tipo de pesquisa usada quando se busca percepções e entendimento com maior profundidade, abrindo espaço para a interpretação.

O estudo de caso, segundo Martins (2008), é usado para se fazer pesquisa nas ciências sociais e nas ciências da saúde. Trata-se de uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o ser humano está presente.

O estudo de caso surgiu na medicina há mais de dois mil anos, quando o grego Hipócrates (460-377 a.c.) relacionou 14 casos clínicos. Trata-se, portanto, de uma das mais antigas formas de investigação científica conhecida e cuja aplicação extrapola sua seara original, chegando a campos como o jornalismo, a administração, a contabilidade, a economia, a educação etc. (MARTINS, 2008, p. 11).

A presente pesquisa caracteriza-se ainda como descritiva. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva é aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-los. Para dar suporte à discussão do tema, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Severino (2007, p. 122), “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.”

Para a coleta de dados, utilizou-se como instrumentos de pesquisa o questionário, que, segundo os autores Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53), “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. O questionário utilizado neste trabalho foi formulado através de perguntas objetivas e dissertativas, e para se fazer o estudo nas empresas, foram enviados questionários ao e-mail dos gestores de três supermercados em dezembro de 2016, na cidade de Bambuí MG, onde as respostas também foram respondidas via e-mail. A construção do questionário elaborado com questões abertas e fechada teve como base o objetivo do presente trabalho e esse pode ser visualizado no apêndice A. Sua aplicação ocorreu por formulário enviado via e-mail. A análise dos dados foi feita de acordo com as respostas obtidas no questionário aplicado através da técnica de análise de conteúdo, juntamente com o embasamento teórico contido neste trabalho.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O objetivo de estudo deste trabalho foi analisar a influência da crise econômica brasileira iniciada em 2014 no ramo dos supermercados, através de um estudo de caso com três supermercados no município de Bambuí no Estado de Minas Gerais, cidade a qual de acordo com dados do IBGE (2016), possui extensão territorial de 1455 km<sup>2</sup>, e possui aproximadamente 23.936 habitantes.

Para resguardar o nome dessas empresas, bem como de seus respondentes, ambos foram chamados de X, Y e Z. As três empresas se encontram há mais de 20 anos no mercado. A empresa onde o gestor X trabalha é considerada como média empresa<sup>1</sup>, conta com 50 funcionários e seu horário de funcionamento é das 8:00 às 19:00 de segunda a sábado. A segunda empresa, na qual o gestor Y trabalha, é considerada uma pequena empresa, e conta com 83 funcionários, e seu horário de funcionamento é das 07:30 às 20:10 de segunda a sábado e aos domingos de 07:30 ao 12:30, seu número de funcionários se dá pela empresa trabalhar com dois turnos e ser dividida entre matriz e filial. O gestor Z trabalha na empresa a qual possui 10 funcionários; seu horário de funcionamento é das 06:00 às 20:00 horas e é considerada uma microempresa.

Observou-se que aqueles que responderam os questionários tinham o seguinte perfil: todos eram do sexo masculino. O gestor da empresa X possui idade entre 26 e 35 anos. Já os gestores das empresas Y e Z encontram-se na faixa etária acima de 46 anos. O profissional da empresa X é formado em curso superior e é responsável pelo cargo de gestor da empresa. Já os profissionais da empresa Y e Z possuem ensino médio completo e o primeiro é gestor e sócio proprietário e o segundo é gestor e proprietário.

Os gestores das empresas pesquisadas conceituaram o termo “planejamento estratégico” de várias formas, porém, sempre enfatizando o objetivo desse, que de acordo com Oliveira (2014), é estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando recursos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Como o próprio no nome diz, um planejamento é estudado e calculado a fim de se chegar nos objetivos traçados (GESTOR X).

O planejamento estratégico é aquele alicerçado por estratégias visando alcançar as metas pré-estabelecidas. Estipulamos uma meta e criamos estratégias para atingi-la (GESTOR Y).

É quando você planeja uma direção a seguir, diferenciada, (que não a direção mais comum) (GESTOR Z).

Os Gestores das empresas conceituaram planejamento estratégico de forma completa e de acordo com os autores estudados no decorrer desse trabalho.

---

<sup>1</sup>O Banco BNDS classifica “Microempresa” aquela cuja receita operacional bruta anual seja de até R\$ 2,4 milhões, “Pequena empresa” aquela cuja receita operacional bruta anual seja acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões, “Média empresa” aquela cuja receita operacional bruta anual seja acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões, “Empresa media- grande” aquela cuja receita operacional bruta anual seja acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões e “Grande empresa” aquela cuja receita operacional bruta anual seja acima de R\$ 300 milhões.

Quando perguntado aos gestores se eles perceberam se a crise (recessão), a qual o Brasil vivencia atingiu de certa forma a empresa a qual eles gerenciam, foram obtidas as seguintes respostas:

Na nossa empresa, mesmo na crise, conseguimos ter um crescimento maior que o do mercado em geral, por isso não tivemos que tomar nenhuma medida drástica. Mas acredito sim, que com a crise deixamos de crescer mais, já que o poder de compra do consumidor foi abalado (GESTOR X).

Sim e muito acentuada. Nestes 26 (vinte e seis) anos nesse ramo, é a pior crise que estamos enfrentando (GESTOR Y).

Sim (GESTOR Z).

Como observado pelas respostas dos gestores à crise de certa forma atingiu as três empresas, mesmo que de forma mais suave a empresa onde trabalha o gestor X, o mesmo observou que o poder de compra do consumidor foi abalado e isso fez com que a empresa deixasse de crescer mais, essa afirmação condiz com a opinião de Silva *et. al.*, (2016), que diz que a partir de 2015, vários setores da economia do Brasil foram afetados por uma crise financeira, principalmente o setor varejista, o que influenciou no processo de decisão de compra do consumidor.

Quando indagados sobre a seguinte pergunta “a crise carrega muitos pontos de conflito para as empresas, mas traz, igualmente, oportunidades para realizarem ajustes na sua gestão estratégica de custos, para que assim a empresa possa se dar bem na pós-crise?”, obteve-se tiveram as seguintes opiniões:

Com certeza, como usamos várias medidas para diminuir os gastos, a empresa pós-crise acaba funcionando melhor, com menos ralos de desperdícios (GESTOR X).

Não diria que ela traz “oportunidades”, mas sim necessidade de adaptar os custos à nova realidade da empresa. O grande agravante é que o empresário foca em administrar a crise, deixando para segundo plano projetos para o fortalecimento da empresa (GESTOR Y).

Sim, é através das dificuldades que temos de cortar todos os gastos supérfluos, e passar a trabalhar na real condição econômica (GESTOR Z).

Todos os gestores mencionaram a importância de reduzir os custos. Entretanto o gestor X destaca que reduzindo os custos a empresa pós-crise acaba funcionando melhor. O autor Drucker (1980) diz que em tempos difíceis deve-se saber aproveitar as oportunidades, criando estratégias para o futuro afim de aproveitar os acontecimentos. Portanto, planejar é buscar otimizar amanhã as tendências do hoje e a estratégia visa explorar as oportunidades

novas do futuro. Em relação às estratégias para reduzir os custos, os gestores apontaram medidas, as quais podem ser observadas no Quadro 2.

Antes da crise os gestores já se preocupavam com os custos fixos de suas empresas ao usar lâmpadas LED e também como no caso do gestor Y com a economia de água ao usar cisterna.

Os gestores X e Y não dependem totalmente das empresas de fornecimento de energia elétrica, pois utilizam o gerador de energia. Durante a crise tanto o gestor Y quanto o gestor Z demitiram alguns funcionários, porém o gestor Y contratou outros funcionários com carga horária reduzida a qual de acordo com o Abreu (2001), é permitida por lei e foi acrescentada ao artigo da Consolidação das Leis do Trabalho o Art.58-A. O gestor X também aproveitou o momento para fazer algumas contratações.

Como trabalhamos com um quadro bem enxuto de funcionários e tivemos um pequeno crescimento no período, aumentamos algumas vagas durante este período (GESTOR X).

**Quadro 2:** Técnicas usadas pelos gestores para redução de custos antes e durante a crise

<b>Algumas medidas usadas pelos gestores para redução de custos antes e durante a crise</b>			
	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
<b>Gastos fixos da empresa como (água, luz telefone). Antes da crise</b>		Uso de cisternas	
	Uso de lâmpadas de LED	Uso de lâmpadas de LED	Uso de lâmpadas de LED
	Implantação de uma subestação e gerador para reduzir a conta de energia.	Uso de geradores e acordo com empresa fornecedora de energia elétrica para enquadramento na tarifa verde.	
<b>Funcionários (durante a crise)</b>	Fez contratações	Demitiu funcionários, porém contratou outros com carga horária de 4 horas por dia.	Fez demissões
		Uso de auditorias e metas para os funcionários	Incentivou os funcionários a atender melhor o cliente
	Fez reunião para diminuir os gastos fixos da empresa como (água, luz telefone), diminuir material de escritório e embalagens	Fez reunião para diminuir os gastos fixos da empresa como (água, luz telefone), e diminuir embalagens.	

**Fonte:** Elaborado através dos dados da pesquisa.

O Gestor Z também mencionou que durante a crise uma das estratégias para se manter ativo no mercado foi solicitar os funcionários para melhorar o atendimento ao cliente:

Dedicar mais aos atendimentos e fazer o seu melhor, pois a empresa precisa dar lucros, melhorar as vendas, só assim manterão o seu emprego (GESTOR Z).

Os gestores Y e Z também destacaram suas opiniões sobre a crise:

Fala se muito que toda crise gera oportunidades. Neste caso e no meu ramo de negócio não estamos vislumbrando oportunidades. Trabalhamos com vendas e o cliente não está disposto a gastar mais que o necessário. Está migrando para produtos mais baratos. Logo, não temos uma oportunidade de crescimento, apenas o aprendizado de trabalhar com menores custos para o caso da retomada do crescimento, possamos aproveitá-lo mais rapidamente (GESTOR Y).

Nesta indecisão econômica temos que ser criativos, e se preciso cortar na carne para sobreviver (GESTOR Z).

Os gestores ao darem suas opiniões sobre a crise deixaram claro a dificuldade que estão tendo para enfrentar esse período e destacaram a importância da redução de custos para sua permanência no mercado, entretanto mesmo o gestor Y não vislumbrando oportunidades no momento, ele espera aprender com a crise e diante da retomada do crescimento aproveitá-lo. O Gestor Z também destaca a importância da criatividade nesse momento, ambas as respostas condizem com que o autor Neto (2015), que afirma que os gestores das empresas devem estar preparados a administrar incertezas a responder a crise, resolvê-la e apreender com ela, pois elas mais cedo ou mais tarde ocorrem na vida de todas as empresas.

## 5 CONCLUSÃO

Através da elaboração deste artigo, que teve como objetivo analisar a influência da crise econômica brasileira iniciada em 2014 no ramo dos supermercados foi possível observar que uma crise sempre está propícia a acontecer e que no decorrer da história foram várias as crises que atingiram o Brasil, além de que uma crise seja ela interna seja externa, tanto no meio político quanto no econômico como a recessão em que o Brasil vivencia desde 2014. Adicionalmente, uma empresa, principalmente as de pequeno porte, devem estar preparadas para gerenciá-la, enfrentá-la e superá-la da forma mais viável.

Ao aplicar questionários com gestores do ramo de supermercados no município de Bambuí em Minas Gerais, os gestores entrevistados mostraram conhecer e utilizar o planejamento estratégico como uma importante ferramenta para continuarem ativos no mercado, pois em especial os gestores das empresas X e Y, antes da recessão atingir o país já se preocupavam em diminuir seus custos como da conta de água, no caso da empresa Y que possui cisternas e da conta de luz, onde tanto a empresa X quanto a empresa Y possuem



geradores, as empresas também no decorrer da crise se planejam para reduzir seus custos da melhor forma possível.

Dessa forma, o gerenciamento de crise se concentra em um período de observação mais profunda sobre a realidade inserida do negócio em que medidas como a redução do custo são tomadas com mais frequência, dado que essas decisões já são tomadas na rotina sem crise de uma empresa dado que o objetivo das empresas é a maximização do lucro.

Portanto, observou-se que, a partir das três empresas pesquisadas, o ramo de supermercados foi atingido pela crise e que mesmo aqueles que não precisaram tomar nenhuma medida drástica, é fato a perda do poder de compra do consumidor dado a inflação alta registrada, a cautela ao realizar compras afetou até mesmo um setor que oferece ao mercado produtos de uso essencial. Desse modo, para driblar a crise a qual ainda não se sabe quando irá terminar é necessário que os gestores fiquem atentos as oportunidades que podem vir a surgir para que na retomada do crescimento econômico eles possam aproveitá-las.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, J. S.. Contrato de trabalho em regime de tempo parcial. **Revista Tribunal Regional de trabalho 3º Reg.** Belo Horizonte, 34 (64): 65-82, jul./dez.2001. Disponível em: <[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/73133/2001\\_abreu\\_josue\\_contrato\\_trabalho.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/73133/2001_abreu_josue_contrato_trabalho.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 28 jan. 2017.

ANSOFF, H. I.. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw Hill. 1979.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO, **Apoio as micro, pequenas e médias empresas.** Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha%20MPME%202015.pdf>>. Acesso em: 20 de jan. 2017

BAUMAN, Z.; BORDONI, C.. **Estado de Crise.** Rio de Janeiro: Zahar. 2016. Disponível em: <[www.zahar.com.br/sites/default/files/.../Trecho%20-%20Estado%20de%20crise.pdf](http://www.zahar.com.br/sites/default/files/.../Trecho%20-%20Estado%20de%20crise.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2017.

BRASIL. **A Economia Brasileira: relatório 2008.** Banco Central do Brasil. 2008. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/boletim/banual2008/rel2008cap1p.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

BRASIL. **Relatório de Inflação 2016.** Banco Central do Brasil. v. 18, n. 4. 2016. Disponível em: <[www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2016/12/ri201612P.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2016/12/ri201612P.pdf)>. Acesso em: 04 jan. 2017.

BRITO, M. F.; SILVA, R. O.; OLIVEIRA, M. A.M. e ESTENDER, A. C.. Transição do Sistema Elétrico Tradicional para a Implantação do Sistema Fotovoltaico: Percepção de Funcionários. **Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia.** São Paulo, v. 1,

n. 2. 2016. Disponível em: < <http://repae.org/index.php/REPAE/article/viewFile/21/128-147>>. Acesso em: 28 dez. 2016.

BORÇA JÚNIOR, G. R.; TORRES FILHO, E. T. Analisando a Crise do Subprime. **Revista do BNDES**. v.15, n.30, p.129-159, 2008. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev3005.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev3005.pdf) > Acesso em: 28 dez.2016.

CARARETO, E. S.; JAIME, G.; TAVARES; M. P. Z.; VALE; V. P.. Gestão Estratégica de custos: custos na tomada de decisão. **Revista de Economia UEG**, Anápolis, v. 2, n. 2, jul/dez.2006. Disponível em: <<http://www.nee.ueg.br/seer/index.php/economia/article/viewFile/125/122>>. Acesso em: 02 jan.2017.

CACCIAMALLI, M. C.; TATEI, F.. Mercado de trabalho: da euforia do ciclo expansivo e de inclusão social a frustração da recessão econômica. **Estudos avançados**. vol.30 no.87 São Paulo May./Aug. 2016. Disponível em: < [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:INf\\_4BKpfoYJ:www.scielo.br/scielo.php%3Fscript%3Dsci\\_arttext%26pid%3DS010340142016000200103+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:INf_4BKpfoYJ:www.scielo.br/scielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS010340142016000200103+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)>. Acesso em: 20 dez. 2016.

CARVALHO, C. E. O fracasso do Plano Collor: Erros de execução ou de concepção. **Economia**. Niterói, v.4, n. 2, p.283-331, jul./dez. 2003. Disponível em:< [http://www.anpec.org.br/revista/vol4/v4n2p283\\_331.pdf](http://www.anpec.org.br/revista/vol4/v4n2p283_331.pdf)> Acesso em: 03 jan. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DRUNCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. 2 ed. São Paulo. Editora São Paulo, 1980.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Comunicado de Datação de Ciclos Mensais Brasileiro**. Comitê de Datação de Ciclos Econômicos (CODACE). Rio de Janeiro, 30 out. 2017. Disponível em: < <https://portalibre.fgv.br/estudos-e-pesquisas/codace/>>. Acesso em: 14 ago. 2019.

GIL, A. D.; BARIZÃO, D. F.. **A crise econômica financeira de 2008/2009 e seu impacto no Brasil**. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia. 2012. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/horizontecientifico/article/viewFile/8120/8419>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

GUÉNON, R. **A Crise do Mundo Moderno**. São Paulo: Constantino Kairalla Riemma, 2007.

HOBSBAWN, E. J. **Era dos Extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=310510&search=||infoogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em: 01 fev. 2017.

MARTINS, G. A.. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 8-18, jan./abr. 2008. Disponível em: <[www.rco.usp.br/index.php/rco/article/download/21/33](http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/download/21/33)>. Acesso em: 03 jan. 2017.

MASCARENHAS, S. A.. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTEI, L.; RUCINSKI, R.. Impacto da crise econômica sobre a economia catarinense. **Revista Geosul**. Florianópolis, v. 31, n. 62, p 337-366, jul/dez. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/download/...2016v31n62p337/32610>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

MELLO, R. B.. Como driblar a crise. **Revista de Administração de empresas**. Rio de Janeiro, vol. 15, n.2, jul/dez 2016. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol15-num2-2016/como-driblar-crise>> Acesso em: 29 dez. 2016.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2000.

NAÇÕES UNIDAS. **Brasil teve maior taxa de desemprego da América Latina no 1º semestre, alerta ONU**. 2016. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/brasil-teve-maior-taxa-de-desemprego-da-america-latina-no-1o-semester-alerta-onu/>>. Acesso em: 28 dez. 2016.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L.. **Controladoria: Um enfoque na Eficácia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

NETO, B. R. da S.. Gestão de crises requer governança e comunicação. **Revista de Administração de Empresas**. v. 14. n.2 , jul/dez 2015. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/gestao\\_de\\_crisis\\_requer\\_governanca\\_e\\_comunicacao.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/gestao_de_crisis_requer_governanca_e_comunicacao.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OUTEIRO, E. T. A.. **Gestão de pessoas diante das crises econômicas**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16787/000706271.pdf>> Acesso em: 29 dez. 2016.

OMETTO, A. M.; FURTUOSO, M. C.; SILVA, M. V.. Economia Brasileira na década de oitenta e seus reflexos nas condições de vida da população. **Revista de Saúde Pública**. Piracicaba, São Paulo. n. 29, v. 5, 1995. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xiarEgwiu0J:www.revistas.usp.br/rsp/article/download/24142/26107+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>> Acesso em: 03 jan. 2017.

PIGNATA, F. A.; CARVALHO D. O.. **Efeitos da Crise econômica no Brasil em 2015**. Faculdade de Filosofia Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida, 2015. Disponível em: <

[http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627113059.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627113059.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2016.

SERRANO, F.; NAPOLITANO, J.; MAIA JUNIOR, H.. O Sonho da riqueza está cada vez mais distante. **Exame**. Rio de Janeiro, n.21, nov.2015.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Inovação em tempos de crise**. Curitiba, 2015. Disponível: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Inova%C3%A7%C3%A3o%20em%20tempos%20de%20crise.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

SEVERINO, A. J.. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, D. F.; SILVA, L. F. M.; MIRANDA, M. D. de A.; LOPES, V. P.; BARTOLAZZI, V. T.. Promoção de Vendas: Uma ferramenta estratégica para a fidelização de clientes em tempos de crise. **Revista Interdisciplinar do pensamento científico**, n.1, vol.2, jan/jun. 2016. Disponível em:<<http://reinpec.srvroot.com:8686/reinpec/index.php/reinpec/article/view/157/54> > Acesso em: 04 de jan. 2017.

SILVA, A. das G.; JÚNIOR, E. M.; ALARCON, K. M.. **Competividade organizacional em tempos de crise**. Centro Universitário de Franca, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/forumadm/article/view/637/655>>. Acesso em: 01 jan. 2017.

SILVEIRA, M.. A Importância do plano de gerenciamento de crises em empresas prestadoras de serviços: Estudo de Caso. **RP em Revista**. Salvador. ano 8, n. 25, 2010. Disponível em:<[http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a\\_importancia\\_do\\_plano\\_de-gerenciamento\\_de\\_crisis\\_em\\_empresas\\_prestadoras\\_de\\_servicos.pdf](http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a_importancia_do_plano_de-gerenciamento_de_crisis_em_empresas_prestadoras_de_servicos.pdf)>. Acesso em 26 nov .2016.

WEBER, C. H.. **Gerenciamento de crises: O desempenho fundamental do profissional de relações públicas**. UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, DACEC – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação Curso de Comunicação Social – Habilitação: Relações Públicas. Monografia. Ijuí, 2014. Disponível em:<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2958>> Acesso em: 10 dez.2016.

## APÊNDICE A - Questionário

<b>Perfil do entrevistado</b>
-------------------------------

1. **Idade :**  Até 25 anos  26 a 35 anos  36 a 45 anos  Mais de 46

2. **Sexo :**  Feminino  Masculino

3. **Escolaridade máxima**

Ensino Médio Completo  Superior Completo  Especialização  
 Mestrado/Doutorado

4. **Qual o cargo que você ocupa dentro da empresa?**

5. **Para você o que é planejamento estratégico?**

6. **Você, como gestor da empresa, percebeu se a crise atingiu de alguma maneira a empresa a qual você trabalha?**

7. **Você concorda que: a crise carrega muitos pontos de conflito para as empresas, mas traz, igualmente, oportunidades para realizarem ajustes na sua gestão estratégica de custos, para que assim a empresa possa se dar bem na pós-crise?**

<b>Dados sobre a empresa</b>
------------------------------

**8. A quantos anos a empresa está no mercado?** ( ) Menos de 1 ano ( ) de 1 a 5 anos  
( ) de 5 a 10 anos ( ) de 10 a 15 anos ( ) de 15 a 20 anos ( ) mais de 20 anos

**9. Qual o faturamento da empresa no ano de 2016, aproximadamente?**

( ) Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões ( ) Maior que R\$ 2,4 milhões ou igual a R\$ 16 milhões ( )  
Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões ( ) Maior que R\$ 90 milhões e  
menor ou igual a R\$ 300 milhões ( ) Maior que R\$ 300,00 milhões

**10. Qual a quantidade de funcionários, da empresa em dezembro de 2016? \_\_\_\_\_ E qual o horário de funcionamento? \_\_\_\_\_**

**11. Quanto aos funcionários, diante do cenário recessivo atual, a empresa: (Pode marcar mais de uma resposta)**

( ) Fez demissões ( ) Contratou funcionários com carga horária menor  
( ) Diminuiu a carga horária de funcionários já existentes  
( ) Outras:

**Quais:** \_\_\_\_\_

**12. A empresa adotou alguma estratégia para reduzir os custos ou pensa em adotar alguma para enfrentar o cenário atual o qual o Brasil está vivenciando, ou se preparar para possíveis crises que possam acontecer?**

**13. A empresa fez algum tipo de reunião com os funcionários para incentivar na diminuição dos gastos visando: (Pode marcar mais de uma resposta)**

( ) Diminuir os gastos fixos da empresa como água, luz ou telefone  
( ) Diminuir gastos com material de escritório  
( ) Uso de auditorias e metas para os funcionários  
( ) Outros

**Quais?** \_\_\_\_\_

**14. A empresa faz o uso de algum desses métodos para ajudar a diminuir os gastos. Já fazia uso desses métodos antes ou começou depois da recessão no país? (Pode marcar mais de uma resposta)**

( ) Produzir a própria energia através do sol (painel fotovoltaico)  
( ) Uso de cisternas para ter a própria água  
( ) Uso de torneiras econômicas? Quais \_\_\_\_\_  
( ) Uso de lâmpadas econômicas? quais \_\_\_\_\_  
Outros? \_\_\_\_\_

**15. Caso eu tenha deixado de abordar algum tema que você, como gerente/proprietário, acredite que irá contribuir com dados importantes para a pesquisa, por favor relate-o.**