

# O REFLEXO DEVASTADOR DA CRISE ECONÔMICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

GREICIENE MARÇAL  
LARYSSA VILLAÇA  
PATRICIA DE OLIVEIRA

Prof.<sup>a</sup> FERNANDA BARRETO (Co-Orientador)

## Resumo

A problemática da crise financeira do governo estadual do Rio de Janeiro não é simplesmente o ajuste das contas públicas, mas sim como fazer isso dentro de um processo de recuperação econômica sustentado, já que a crise devastou o Estado há pelo menos cinco anos. No presente artigo, defende-se a recuperação e reestruturação da economia, onde foram definidas as causas da crise e os efeitos catastróficos gerados por ela. O texto apresenta as bases fundamentais para um diagnóstico crítico, buscando questionar certas abstrações ao se enfatizar as características fluminenses. Este estudo possui caráter exploratório, com construção apoiada em pesquisa bibliográfica, análise documental de problemáticas necessárias para a compreensão do tema e na consulta de estatísticas. Foram estudadas as causas e efeitos desta crise e o papel do administrador neste contexto.

**Palavras-chave:** Crise no Estado do RJ. Crise Econômica. O papel do administrador na crise.

## Abstract

The problem of the financial crisis of the state government of Rio de Janeiro is not simply the adjustment of the public accounts, but rather how to do it in a process of sustained economic recovery, since the crisis devastated the state for at least five years. In this article, we defend the recovery and restructuring of the economy, where the causes of the crisis and the catastrophic effects generated by it were defined. The text presents the fundamental bases for a critical diagnosis, seeking to question certain generalizations when emphasizing the specificities of Rio de Janeiro. This study has an exploratory character, with construction supported by bibliographic research, documentary analysis of problems necessary for the understanding of the subject and in the consultation of existing statistics. The causes and effects of this crisis and the role of the administrator in this context were analyzed.

**Keywords:** Crisis in the State of RJ. Economic crisis. The role of the administrator in the crisis.

## INTRODUÇÃO

Desde o ano de 2014 verificou-se que a crise econômica se instituiu no Rio de Janeiro e parece não querer mais sair. Anos difíceis e conturbados para os moradores do Estado do Rio que tiveram que mudar por completo sua maneira de viver e de pensar com relação a seu futuro, economia, filhos e todas as vertentes de sua vida.

É possível analisar como o desemprego cresceu em diversas áreas e em específico três delas que foram mais atingidas onde as pessoas foram quase que obrigadas e se reinventarem para conseguir algo para sobreviver dentro da sociedade, com isso houve um grande desenvolvimento do mercado informal no Estado.

Fazendo uma análise histórica, observou-se que a crise deu início em 2014, com a queda dos preços do petróleo, importante fonte de receita do Estado, com isso a economia começou a sofrer um grave impacto com grandes filas de pessoas desempregadas, servidores públicos com seus salários atrasados, hospitais fechados por falta de recursos e funcionários, polícia sem nenhuma estrutura para combater a violência pública, sem armamentos e até mesmo sem viaturas por falta de recursos para compra de carros novos e para realização de manutenção e também sem combustíveis mesmo assim inventaram um “conto de fadas” para sediar os jogos olímpicos. Após o término deste evento, veio à tona o caos que se encontrava o estado do Rio de Janeiro, o que atingiu grandes empresas. Com todos esses fatos ficam os questionamentos: O que deu início a esse “rombo” na economia e o que os trabalhadores estão fazendo para se reinventar no mercado de trabalho e saírem do desemprego (FRANCO, 2017).

As autoras do presente trabalho formularam algumas hipóteses para esta crise, uma delas é que se acredita que o desemprego gerado pela crise veio através de uma desorganização da gestão do Estado do Rio de Janeiro onde há chances de ter uma redução nas porcentagens, por exemplo, obras públicas venham a ser retomadas, e com isso milhares de trabalhadores voltariam à ativa, o que diminuiriam as estatísticas de desemprego. Outra hipótese seria a geração de oportunidades de conhecimento e qualificação para pessoas que buscam a reinserção ao mercado de trabalho, além da busca por maiores investimentos e valorização do turismo que é bastante visado e pode ser muito bem aproveitado em cada canto do Estado.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a impactante notícia da crise econômica no Brasil, onde tem o estado do Rio de Janeiro como o segundo mais afetado, aumentando assim o índice de desemprego, e como as pessoas estão achando soluções para saírem dessas

estatísticas, com isso, então, tendo um crescente número no mercado informal no Rio de Janeiro. Os objetivos específicos serão:

- Analisar as causas do desemprego crescente no estado do RJ;
- Verificar como o mercado está se comportando diante da crise;
- Pesquisar quais foram os principais setores mais atingidos pela crise no Rio de Janeiro;
- Entender o reflexo da crise no aumento da violência urbana.

Através de pesquisas e visualizando o mercado de trabalho no período de quatro anos, verificou-se que houve uma ampliação do desemprego no Estado, o qual não se reestabeleceu economicamente até o momento. Este cenário justifica o tema deste artigo, e ainda apresenta como agravante de acordo com o IPEA<sup>1</sup> que o Brasil tem pouco mais de 100 mil pessoas morando nas ruas. A estimativa se baseia em dados de 2015, já que não há estatísticas nacionais para medir a população de rua. Assim, é difícil acompanhar o avanço desses números e o impacto da recessão. A crise também agravou o caos na segurança pública, com a escalada da violência no Estado, grandes empresas fecharam as portas ou foram para outro estado, agravando ainda mais o número de desempregados (NATALINO, 2017).

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1. AS CAUSAS DA CRISE NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Para os autores Osório e Versiani (2018) a crise específica do Estado do Rio deriva de longa decadência econômica de que é fruto: da transferência da capital para Brasília, da carência de reflexão e de estratégias consistentes de fomento ao desenvolvimento socioeconômico regional, da lógica política hegemônica que se instaura com as cassações no Rio, à esquerda e à direita, a partir do golpe de 64, que permitiram o surgimento do chaguismo na cidade e, após a fusão em 1975, no estado, deixando heranças até os dias atuais (OSÓRIO; VERSIANI, 2018).

Segundo o economista Istvan Kasznar (2017), professor na Fundação Getúlio Vargas os problemas que originaram a crise no Rio não são diferentes dos que afetam o Brasil. O descontrole dos gastos públicos e a queda acentuada da arrecadação deixaram evidente que a prosperidade recente foi sustentada artificialmente.

“Era impossível não saber o que estava acontecendo. Seria muita incompetência administrativa” (KASZNAR, 2017).

---

<sup>1</sup> Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Segundo Wilson Teixeira Moutinho (2017) em 2015, a crise das *commodities*<sup>2</sup>, somada a uma crise institucional decorrente dos estrondosos índices de corrupção, principalmente no setor de infraestrutura, causou o descrédito por parte dos investidores estrangeiros em relação à base da estrutura política do Brasil, o que levou à interrupção dos investimentos, e, assim, a entrada de dólares na economia nacional diminuiu.

Para o portal do SEBRAE do RJ (2017) o Estado do Rio de Janeiro tem o segundo PIB do país com R\$ 677 bilhões em 2015, segundo estimativa do CEPERJ<sup>3</sup>, mas o governo fluminense vem sofrendo com a perda de receitas: entre 2014 e 2016, a queda foi de 53%. As despesas também diminuíram, mas numa proporção menor: apenas 42%. O resultado desse descompasso foi um aumento de 80% do déficit público, que passou de R\$ 4,3 bilhões em 2015 para R\$ 7,8 bilhões em 2016. Os efeitos dessa crise afetaram o mercado de trabalho e aumentaram o índice de desigualdade e a porcentagem de pobres.

No Rio, grande parte dos empregos está relacionada, direta ou indiretamente, ao mercado de óleo e gás. A Petrobrás é o principal *player local* e tem grande volume de fornecedores. Todos foram afetados, diz Alexia Franco (2017), sócio fundadora da consultoria de recrutamento executivo *Unique Group* com forte atuação no estado. O desemprego não atinge igualmente todas as áreas do Estado quando comparados os dados da capital com os demais municípios da região metropolitana fluminense, pode-se observar que a taxa de desemprego na periferia é quase o dobro da observada na capital e que a do interior também ultrapassa a da cidade do Rio de Janeiro (SEBRAE RJ, 2017).

A autora Brasil (2016) afirma que o estado do Rio ficou extremamente dependente da indústria de petróleo e não se preparou para as baixas desse mercado. Como os investimentos são extremamente de capital intensivo e de elevado risco, e é uma indústria global, demora muito para começar a ganhar e depois para parar, e com isso, se vive o ciclo de euforia e depois o ciclo de tragédia, não sendo possível controlar o preço do petróleo, o que torna o mercado extremamente volátil, mas que países como o Canadá, os Estados Unidos, a Noruega e o Reino Unido, com economias atreladas ao petróleo, souberam como agir diante dessas oscilações.

O problema da desindustrialização nacional, que afeta proporcionalmente mais o Rio do que outros estados é que levou “a uma trajetória problemática de arrecadação, antes ocultada pelas vendas do petróleo e gás, que despencaram recentemente”. Além disso, de

---

<sup>2</sup> Produtos da agropecuária e de recursos naturais com baixo valor agregado, mas com relevância mundial e cotados nas bolsas de valores, como petróleo, soja, aço, café, açúcar etc.

<sup>3</sup> Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro.

acordo com Sobral (2017), atualmente o governo tem uma arrecadação incompatível com suas despesas, não porque gasta muito ou renuncia muito a tributos, mas por sua “estrutura produtiva oca”, uma expressão que ele criou para designar uma economia suscetível a graves crises nacionais por ser feita por formações setoriais dispersas, que não são líderes, com forte tendência a perder valor agregado.

No caso do petróleo, a queda nos preços do produto e a redução de projetos da Petrobrás afetaram a cadeia de fornecedores e, com isso, a arrecadação com ICMS caiu. Nos primeiros quatro meses de 2016, a receita com o tributo atingiu R\$ 10,7 bilhões. Uma das regiões mais dependentes do petróleo é o norte fluminense do estado, esta região vive a chamada “doença holandesa”, quando países e cidades concentram a economia em apenas uma atividade. O termo surgiu quando, nos anos 60, os Países Baixos tiveram receitas com exportação elevadas, com os preços do gás, e depois sofreram com a consequente valorização cambial, que resultou na queda das exportações de outros produtos (BRASIL, 2016).

Outros pontos importantes para explicar a crise fluminense são o grande endividamento em função do preparo da cidade para receber as Olimpíadas e a Copa do Mundo, e as perdas causadas pela *Lei Kandir*, que isenta de ICMS, principal imposto estadual, os produtos destinados à exportação. Segundo Sobral (2017), o Rio tem cerca de 50 bilhões de reais acumulados de perdas desde 1996 para a União causadas por essa lei. Só no ano passado as perdas foram de 3,8 bilhões e o Rio vai fazer um empréstimo de 3,5 bilhões em troca de vender a CEDAE<sup>4</sup>. Também traz prejuízos ao estado o ICMS para extração e refino do petróleo ser cobrado no destino e não na origem (perda anual em torno de 10 bilhões de reais, segundo estimativa da Subsecretaria de Desenvolvimento Econômico do Rio).

Em vez de atacar esses problemas, o PRF<sup>5</sup> focaliza a redução da máquina pública do Executivo, que, segundo dados apresentados pelo economista, é a mais reduzida entre os estados.

“Que estado inchado é esse? Está aí o grande risco das políticas de austeridade: não estão promovendo eficiência e ainda estão desestruturando um Estado já desestruturado. (SOBRAL, 2017)”

Segundo ele, ao resumir a crise do Rio como um problema de gestão estadual e de “máquina inchada”, o governo federal se exime de responsabilidades e, ao impor cortes no orçamento e “cláusulas lesivas”, usa a renegociação da dívida estadual como “instrumento de dominação” ou “estratégia de servidão financeira”, além de induzir à redução do papel do Estado. A saída para o déficit é o aumento de receita, mas isso é muito difícil na atual

---

<sup>4</sup> Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro.

<sup>5</sup> Plano de Recuperação Fiscal.

depressão da economia brasileira. Por isso, a ajuda federal será central para que o Estado do Rio consiga sair dessa crise. Outro ponto importante ressaltado por Brasil (2016) é que o estado do RJ acabou criando uma dependência do dinheiro dos royalties, deixando de investir em outros setores da economia, além de utilizar mal os recursos que abasteceram por anos os cofres estaduais. E agora, sem dinheiro para arcar com compromissos, o governo do Estado busca novas fontes de receita e conta com o socorro da União.

Gavras (2018) relata que para socorrer o estado, o governo federal liberou R\$ 2,9 bilhões. Na busca para equilibrar arrecadação e gastos, um dos caminhos tem sido identificar receitas extraordinárias, como a securitização da dívida ativa do Estado, que significa a venda de papéis da dívida, estimada em R\$ 66 bilhões, e com isso agilizar a entrada de dinheiro no caixa.

Outras medidas são venda de imóveis e a licitação da folha de pagamento, que hoje é feita pelo Bradesco, além da renegociação da dívida com a União. Outro reforço esperado é o aumento da arrecadação com impostos, que tiveram as alíquotas reajustadas no final de 2015 e que passaram a vigorar a partir do final de março de 2016 (OLIVEIRA, 2016).

O governo estadual também está de olho na Previdência. Com déficit de R\$ 8 bilhões em 2015, a Fazenda afirma que o cenário foi agravado com a redução dos royalties<sup>6</sup>, usados para cobrir a maior parte dos gastos com o Rio Previdência - Fundo Único de Previdência do Estado do Rio (BRASIL, 2016).

## 1.2. OS EFEITOS DESTA CRISE NO ESTADO DO RJ

O Rio de Janeiro já passava por uma crise financeira, que foi aliviada com o boom da produção e exploração de petróleo no estado, incentivada com o início do pré-sal em 2007. No entanto, com a baixa do preço do barril, os problemas voltaram e com força maior. Para a autora Brasil (2016) que reforça que o Rio de Janeiro passava por uma crise e teve uma ressurgência econômica ligada ao petróleo, e que agora, revive a crise com uma característica de maior complexidade, porque a população do Rio de Janeiro cresceu, a economia cresceu. A complexidade dos serviços demandados pela população e requeridos pelo estado do Rio de Janeiro são muito maiores hoje do que anteriormente ao boom da indústria do petróleo fluminense.

---

<sup>6</sup> Em que pese não ser obrigatória a sua cobrança, a maioria das redes de franquia adotam os royalties no contrato de franquia, em diversas modalidades, como a principal fonte de remuneração dos franqueadores.

Para Osório e Versiani (2018) afirmam que o Rio teve um boom econômico mal aproveitado, a partir de meados dos anos 2000. No entanto, entre 2006 e 2016, enquanto, no Estado do Rio, o total da receita corrente líquida cresceu, descontada a inflação, 6,4%, esse crescimento foi de 37,4% na média dos estados, de acordo com o Ministério da Fazenda.

Sobretudo depois da Olimpíada de 2016, sediada na capital fluminense, o Rio passou a aparecer no noticiário mais pelas escolas fechadas, hospitais com atendimento precário, servidores e aposentados sem receber e falta de recursos suficientes para a segurança pública. A região metropolitana do Rio teve um aumento de 28% nas ocorrências de tiros em 2017, na comparação com 2016, segundo dados da plataforma colaborativa Fogo Cruzado, que monitora a violência.

Segundo Silva (2016) a capital fluminense enfrentou durante a recessão sua maior crise de segurança pública em mais de dez anos. Os indicadores de violência se aproximaram do patamar anterior à instalação das UPPs<sup>7</sup>, em 2008. No pior momento da recessão, viaturas da Polícia Militar chegaram a ficar sem combustível para rodar. Sem alternativa, alguns policiais diziam evitar levar os veículos para patrulhar as ruas, para economizar gasolina. Diante da falta de recursos e para não ficarem expostos, comerciantes começaram a ajudar a pagar as despesas com as viaturas.

Gavras (2018) completa que a crise também ficou mais visível nas esquinas das cidades. Na metade do ano passado, mais de 14 mil pessoas estavam em situação de rua na cidade do Rio, segundo a Secretaria Municipal de Assistência Social, esse número triplicou em três anos. Em 2013, eram cerca de 5.580 e no fim de 2016, mais de 14 mil, um aumento de 156% nesse período, que reflete a queda no nível de emprego e na renda da população.

Gaubert (2015) relata que o Rio obteve o pior resultado entre os Estados do País, e fechou 92.192 vagas com carteira assinada no ano passado, segundo o CAGED<sup>8</sup>, do Ministério do Trabalho. Entre 2015 e 2017, quase um quinto do total de vagas fechadas em todo o País (2,882 milhões) foram perdidas no Estado. O contingente de empregos formais voltou ao mesmo patamar de 2009, conforme levantamento da Federação das Indústrias do Rio (FIRJAN) feito a pedido do Estado.

O SEBRAE do RJ (2017) afirma que o estado sempre teve uma taxa de participação<sup>9</sup> baixa em relação a outros estados. Com a crise, mais pessoas passaram a buscar trabalho, o que elevou a taxa de participação de 57,9% em 2014 para 59% em 2016, o maior nível desde

---

<sup>7</sup> Unidades de Polícia Pacificadora.

<sup>8</sup> Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.

<sup>9</sup> A parcela da população em idade ativa que está trabalhando ou em busca de emprego.

2005. Esse aumento é um dos fatores para o aumento do desemprego, junto com a destruição dos postos de trabalho. A renda média do trabalho cresceu fortemente na Capital entre 2014 e 2016, enquanto diminuiu na Periferia e no Interior. O aumento de 12% da renda na Cidade do Rio de Janeiro impulsionou também a média estadual, que cresceu, ao contrário do observado no Brasil e no Sudeste.

Para Silva (2016) quando as vagas de trabalho se reduzem, é comum que trabalhadores busquem o empreendedorismo como alternativa. Em 2016, o número de empregados com carteira de trabalho assinada diminuiu em relação a 2015. A queda no Estado do Rio de Janeiro foi de -8%, superior à mostrada no Sudeste (-3,1%) e no Brasil (-3,7%). Em compensação, o número de trabalhadores por conta-própria cresceu 6,1%, mais do que no Sudeste (4,6%) e no Brasil (1,2%).

O portal SEBRAE do RJ (2017) alerta que as mudanças afetaram principalmente o setor de serviços, que concentra a maior parte dos empreendedores fluminenses. Nesse ramo de atividades, o número de empregadores diminuiu 9,5% entre 2015 e 2016, enquanto o de trabalhadores por conta-própria aumentou 14,2%. A variação pode indicar que parte desses pequenos empresários optou por dispensar empregados e trabalhar como autônomos.

Oliveira (2016) reforça que a mudança preocupa, já que um indicador de sucesso dos empreendedores é gerar empregos. Em contrapartida, observa-se um aumento da escolaridade entre os contas-próprias e um aumento do percentual de empreendedores que contribuem para a Previdência Social. A renda de empregadores e de contas-próprias diminuiu entre 2015 e 2016 em todos os ramos de atividade no Rio de Janeiro. A remuneração média dos empregadores no Rio é de R\$ 5.524, abaixo da registrada no Brasil (R\$ 6.189) e no Sudeste (R\$ 7.032). A dos contas-próprias é de R\$ 2.369, inferior à do Sudeste (R\$ 2.472), mas superior à do Brasil (R\$ 2.090) (SEBRAE RJ, 2017).

Para Franco (2018) uma das principais consequências da crise tem sido o atraso no pagamento dos salários, aposentadorias e pensões. O governo acabou por parcelar o pagamento dos salários, inclusive do 13º salário, motivando protestos de servidores e aposentados. Com os atrasos, a Justiça determinou o arresto de dinheiro dos cofres estaduais para garantir a liberação dos vencimentos e das aposentadorias e o calendário de pagamentos teve de ser alterado duas vezes. Conforme a secretaria, a folha de pagamento mensal consome R\$ 2,7 bilhões. A Secretaria da Fazenda estadual projeta um déficit de R\$ 10 bilhões para este ano. De acordo com o Plano de Recuperação Fiscal do Rio, em 2020 há perspectiva de um resultado primário fiscal de R\$ 2.080 bilhões.



Ainda segundo a Secretaria da Fazenda, o Estado tem seguido as medidas que constam no Regime de Recuperação Fiscal. Entre as ações com impacto na receita estão a revisão dos incentivos fiscais, a securitização da dívida ativa e o aumento da contribuição previdenciária, de 11% para 14%. O Estado também está fazendo acordos para conseguir a antecipação de *royalties* do petróleo para o pagamento de despesas (GAVRAS, 2018).

O autor Gaubert (2015) compara o cenário do Rio a uma pessoa que precisa de um atendimento de emergência. No caso do cidadão, ele deve buscar um hospital, no caso do Rio de Janeiro, não há alternativa a não ser o Tesouro Nacional. Brasil (2016) concorda que para médio e longo prazos será preciso adotar medidas duras, como revisão de incentivos e dos benefícios da previdência. A Constituição prevê que só se deveria reajustar benefício previdenciário se houvesse fonte de recurso, mas isso nunca foi observado. A mesma Constituição prevê que, quando um governo estoura o limite de gasto com pessoal, tem que extinguir cargos e até demitir servidores concursados.

Osório e Versiani (2018) dizem que a culpa da crise também seria a concessão de incentivos fiscais, que impactaria negativamente a receita de ICMS e, por conseguinte, o valor total da receita estadual. Porém, dados do Ministério da Fazenda mostram que a receita de ICMS, entre 2006 e 2016, cresceu bem acima do total da receita estadual. Portanto, ao invés de prejudicar a receita total do estado, dinamizou-a.

### 1.3. O PAPEL DO ADMINISTRADOR EM MOMENTOS DE CRISE

Para Oliveira (2016) não é mais novidade que vivenciamos uma das piores crises da história. Diferente das demais, eminentemente financeiras, esta nos revelou quanto a corrupção e a má-conduta estão entranhadas, não só no meio político, mas em outras áreas e atividades. A atual conjuntura política prejudica gravemente o mercado nacional, agravando ainda mais os reflexos de uma crise econômica, de modo que, além da escassez de investimento, passamos a sofrer de incredibilidade no mercado internacional, sufocando a situação financeira das empresas.

Portugal (2018) relata que a crise e seus efeitos tiveram um impacto surreal em todo o país. Áreas das mais diversas foram afetadas e, especialmente o setor financeiro, foi um forte impulsionador para que o mercado de trabalho começasse a passar por problemas. Os resultados da crise se demonstraram na demissão em massa em diversas organizações, dificuldades para entrar no mercado de trabalho e, dentro do próprio setor organizacional, foram demonstradas dificuldades de se manter em um momento de instabilidade tão grande.

Gaubert (2015) completa que além da crise econômica nacional, a maioria das companhias também sofre momentos difíceis, com crises internas. Nesses momentos, a vida do micro e pequeno empreendedor se torna ainda mais difícil, já que ele é responsável por executar várias tarefas dentro da empresa.

Oliveira (2016) alega que no Brasil, empresários e administradores são, às vezes, vítimas da legislação que desestimula qualquer iniciativa empresarial e onera e penaliza severamente aqueles que buscam desenvolver atividade econômica no país. Poucas são as empresas que conseguem atravessar este momento sem qualquer exposição a riscos ou alterações relevantes em sua estrutura organizacional, levando empresários e administradores a tomarem difíceis decisões que podem trazer reflexos relevantes na esfera jurídica.

Brito (2016) alerta que toda empresa pode passar por crises, independente de como anda o país. No entanto, em um período instável, se os impactos não forem administrados com cuidado, os resultados podem ser devastadores e gerar prejuízos enormes. Para que isso não aconteça é preciso estar preparado, possuir uma equipe sólida e trabalhar da melhor forma para que os impactos de uma crise não sejam ainda maiores dentro desse espaço.

Portugal (2018) afirma que um profissional que carrega grande responsabilidade e poder para evitar que problemas como esses aconteçam e atinjam de maneira profunda a organização é o administrador. Preparado para as adversidades, ele é uma peça crucial para manter a empresa funcionando da melhor forma e organizando seus sistemas para que não seja atingida negativamente pela crise.

Silva (2016) lembra que diversos administradores, por não refletir essas questões, chegaram à falência, uns por não acreditarem no melhor, outros por ignorar o caminho doloroso que se seguira. Enfim, os motivos são diversos, e continuar ou não com a empresa é um grande desafio no cenário atual, prova disso é que milhares de empresas fecharam nos últimos anos. Gaubert (2015) afirma que negar que a crise pode mexer no seu negócio, mesmo que de maneira secundária, só irá prejudicar a sua administração. Aceitar a crise não quer dizer que se deve ser pessimista e não fazer nenhum tipo de investimento em momentos difíceis, pelo contrário, é preciso encarar o cenário econômico e a partir disso, gerenciar a sua empresa. Para isso, o melhor procedimento é fazer uma análise profunda do fluxo de caixa, para criar metas de acordo com as disponibilidades da empresa.

Um bom administrador deve criar um plano de ação para enfrentar os períodos de crise em sua organização, e o mesmo deve conter a seguinte estrutura:

- 1. Trabalhar com Ética:** Oliveira (2016) afirma que a adoção de práticas de governança corporativa pelas empresas, tais como a implementação de Código

de Ética e Conduta, Acordo de Acionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, entre outras, demonstram transparência e seriedade, aumentando sua credibilidade perante o mercado e diminuindo a exposição de seus sócios e administradores a riscos. A ética é uma ferramenta essencial para alcançar o sucesso em qualquer área da vida. Já Portugal (2018) complementa que é preciso trabalhar sempre com transparência e responsabilidade ao propor seus objetivos e organizar suas estratégias, tanto nos períodos de crise quanto nos períodos de bonança econômica.

2. **Tomada de Decisão:** Portugal (2018) afirma que ao tomar decisões assertivas, o administrador pode ter resultados muito expressivos, especialmente em períodos de crise. O bom administrador sabe analisar as situações, seus prós e contras e indicar o melhor caminho a se seguir. Silva (2016) ainda completa que é na crise que a empresa fica mais consciente quanto as suas decisões. É onde o administrador precisa pensar o que vale e não vale a pena gastar tempo e dinheiro, ou seja, enquanto uns choram, outros *pensam, planejam e trabalham*, essa deve ser uma das primeiras atitudes de um bom administrador. *Pensar*, atitude simples, mas que sendo bem utilizada vai gerar boas ideias para o negócio continuar e alcançar qualquer público, como pensar surge ideias e resultados excelentes. *Planejar* é colocar as ideias pensadas no papel, dando vida a elas e melhorando cada detalhe com o fim de alcançar boas metas para a empresa, uma empresa que trabalha com metas ela não vai esfacelar sua renda e poderá crescer em meio a momentos de crise. *Trabalhar* consiste em acreditar no que foi pensado e planejado, e executar isso da melhor forma possível, com profissionais qualificados e que pensam junto com a empresa.
3. **Gerar Confiança:** Brito (2016) explica que as incertezas são um dos principais problemas de uma época de economia instável. Afinal, se a pessoa tem a expectativa de perder o emprego, deixa de fazer compras a prazo. Já o empresário evita realizar investimentos, para não deixar dinheiro parado. Com isso, um sério círculo vicioso pode se formar na sociedade, para só tornar a situação ainda mais difícil para todos. Para romper com o clima de pessimismo, o administrador deve passar confiança para os vários públicos que se relacionam com a empresa, como proprietários, clientes, funcionários, governo etc. Se a equipe percebe que o negócio está sendo bem administrado, trabalha com mais tranquilidade e tende a render mais do que se estivesse estressada. Ainda assim,

o administrador deve ter uma postura firme e objetiva e deve buscar o que há de melhor em práticas de gestão para demonstrar que é possível retomar o crescimento do negócio, apesar da crise.

4. **Delegar da melhor forma:** Portugal (2018) relata que todo bom administrador deve saber como delegar as atividades e tarefas da melhor maneira aos seus colaboradores, esse é um importante modo de alcançar uma gestão mais eficiente e produtiva. Ao criar um relacionamento com os funcionários, também fica mais fácil identificar qual tem mais aptidão para cada área e assim não errar na escolha. O alinhamento da equipe é o primeiro passo para vencer a crise.
5. **Espírito de Equipe:** Silva (2016) afirma que o espírito de equipe é um fator que gera resultados e o administrador deve dar muita importância, pois uma empresa que tem metas a cumprir, e pretende continuar ganhando a luta contra a crise, não pode subir ao ringue sozinha. A luta deve ser da equipe, todos devem se sentir motivados a participar dessa luta e para isso pode ser feito incentivos salariais para motivar o trabalhador. Porém, na luta contra a crise, ninguém quer subir para perder, e para não perder às vezes é preciso investir. Um empregado motivado quer ver metas sendo alcançadas, trabalha com gosto, não espera ordens para produzir, pois conhece a necessidade da empresa. Já empregados desmotivados, tendem a dar muito trabalho em vez de trabalhar de fato, ele se torna uma terrível pedra no sapato de qualquer administrador. Portanto, não tenha uma equipe desmotivada, ou você não terá sucesso.
6. **Ser Organizado e Atualizado:** Portugal (2018) afirma que não é segredo pra ninguém que a sociedade passa por mudanças constantes e com o mercado empresarial não poderia ser diferente. Este profissional deve estar sempre atento a elas e buscar por atualizações para que ele possa administrar a empresa da melhor forma e não ser pego de surpresa. Gaubert (2015) complementa que em momentos difíceis é necessário administrar o seu empreendimento com cautela, prestando sempre atenção nas suas atividades e na dos seus concorrentes, acompanhando as mudanças do mercado para ter uma reação rápida e não ficar para trás.
7. **Não esquecer os Objetivos e Metas:** Portugal (2018) afirma que o bom administrador tem sempre em mente as metas e objetivos do local e sabe trabalhar de maneira produtiva para conquistá-los, mesmo em períodos conturbados. E faz isso acompanhando a empresa de perto, verificando os

resultados e aprendendo a diminuir os riscos para tornar os objetivos reais e alcançáveis.

8. **Persistência:** Silva (2016) afirma que um administrador deve ser muito persistente e paciente em tempos de crise, pois é um tempo em que as ondas vêm com toda força, querendo atropelar todos que estão à sua frente, sem olhar para vida de ninguém. Administrar em meio à crise é um desafio que pode ser vencido e superado com garra e determinação.
9. **Necessidade de Resultados:** Silva (2016) relata que não adianta ter uma boa ideia, um bom planejamento, uma ótima execução, equipes motivadas para trabalhar se não há uma busca incessante por resultados. É papel do administrador a necessidade dos resultados e para isso será necessário dentre outras coisas: vistoria do trabalho, relatórios sobre produção e treinamento de pessoas. Diante dessa crise procurar pessoas qualificadas não é uma missão tão difícil, agora nem sempre que a pessoa é qualificada ela tem uma boa experiência na área, fator importantíssimo para uma empresa que deseja ser forte diante da crise.
10. **Manter o patrimônio particular dos proprietários:** Oliveira (2016) relata que é de extrema importância que os diretores e administradores adotem medidas que visem assegurar seus patrimônios, afastando-os o máximo possível dos riscos empresariais. Tal proteção pode ser realizada de diversas formas, sendo comumente através da criação de estruturas societárias exclusivas para esse fim. Além das prevenções que devem ser realizadas diretamente pelos administradores, com o enrijecimento da nossa legislação, especialmente no que diz respeito à Lei Anticorrupção, as empresas viram-se obrigadas a reforçar as práticas preventivas já adotadas, de modo que algumas consideradas previamente acessórias estão se tornando pré-requisitos para a aceitação de determinados cargos. Todo cuidado é pouco quando se trata da responsabilidade pessoal dos sócios e administradores, pois a prevenção, na maioria dos casos, é o meio mais eficaz de evitar dissabores e resguardar o patrimônio particular, sendo aconselhável tratar o assunto com muita seriedade e cautela.
11. **Refazer o Planejamento de Vendas:** Gaubert (2015) relata que um dos setores que sofrem quase que instantaneamente os efeitos da crise é o de venda de produtos ou serviços. Isso reflete na receita e, conseqüentemente, na dificuldade de pagar os custos da empresa. Sendo assim, é necessário repensar as estratégias

de vendas para evitar perder clientes e conseguir trazer novos consumidores para o seu negócio. Uma dica é investir nos principais produtos da sua companhia.

12. **Buscar o novo:** Silva (2016) diz que talvez o maior desafio para a maioria dos administradores seja a busca por algo novo que impulse seu negócio ou empresa. Porém, buscar o novo não é tão complicado como parece, até porque se analisarmos bem, a maioria das ideias que surgem, surgem em tempos de crise e muitas vezes conseguem se manter durante muito tempo.
13. **Pensar no Futuro:** Brito (2016) explica que crises vão e voltam na economia. Da mesma forma como um ser humano, que toma um remédio para aumentar a imunidade do corpo depois de uma gripe, a empresa deve se preparar para estar mais forte quando vier o próximo período desafiador no mercado. A criação de reservas de dinheiro e de planos de gerenciamento de riscos são ações que a organização pode tomar com antecedência para estar mais forte quando houver outra crise. O administrador é o profissional indicado para liderar essa proposta de fortalecimento das bases do negócio, para que a empresa sobreviva no longo prazo.

Silva (2016) conclui dizendo que administrar é uma arte criada para enfrentar todas as situações, sejam elas fáceis ou difíceis, portanto, você como um administrador, tem a capacidade de fazer do nada, uma grande coisa.

Acredite em você, no seu potencial, e os resultados vão surgir. Um grande empreendedor dizia o seguinte: “Eu gosto do impossível porque lá a concorrência é menor.” (Walt Disney). Caminhe buscando resultados, e eles serão alcançados, se você mirar em nada é certo que acertara em cheio, ou seja, nada será alcançado (SILVA, 2016).

## 2. METODOLOGIA

Segundo Gil, a revisão bibliográfica é definida como uma fonte de informação para as pesquisas bibliográficas. A pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (2011), é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações, e pode ser considerada como o primeiro passo de uma pesquisa científica.

A metodologia deste trabalho baseia-se no estudo descritivo e exploratório, de natureza bibliográfica e documental (livros, artigos e legislação) publicadas sobre o assunto,

buscando desta forma, fundamentar o mesmo. As bases de dados utilizadas para a pesquisa foram o Google Acadêmico, Scielo, Tese USP, entre outros.

### **3. DESENVOLVIMENTO**

Silva (2016) relata que nos últimos meses, a palavra crise tem sido usada repetidas vezes pelos vários meios de comunicação no Brasil, os resultados na economia, política e justiça do Brasil, nos leva a concluir que uma crise está instaurada no país. Sabe-se que a crise traz diversos desafios, tanto nos meios governamentais como empresariais, alguns fáceis de serem resolvidos, outros nem tanto, portanto, faz parte do papel do administrador entender a crise do país e buscar melhorias nos desempenhos de suas tarefas dentro da empresa, para de certo modo, sair da crise e não ser lesionado por ela.

Sobral (2017) complementa que desde a crise econômica no país, iniciada em 2015, o Estado do Rio de Janeiro sofreu particularmente. Os números assustam, apesar de São Paulo ter o triplo de empregos com carteira assinada, no setor de serviços o Rio perdeu, entre janeiro de 2015 e novembro de 2017, 196.215 empregos, contra uma redução em São Paulo de 118.203, segundo o Ministério do Trabalho. No conjunto das atividades, o Estado do Rio perdeu mais de meio milhão de empregos desde janeiro de 2015. Em 2017, até novembro, enquanto no Brasil foram gerados 299.635 novos empregos com carteira assinada, no Estado do Rio houve uma perda de 78.950 vagas.

Além disso, o Rio foi atingido também com particularidade pela queda das receitas de royalties, de R\$ 12 bilhões em 2013 para R\$ 4 bilhões em 2016, e pelo fato de estar no epicentro da crise que atingiu as empresas de petróleo e algumas empreiteiras com sede no estado (OSÓRIO; VERSIANI, 2018).

Estes dados mostram um cenário econômico difícil de ser vivenciado pelos empresários brasileiros. Um administrador lida diariamente com várias etapas de um negócio. Para tanto, ele usa várias ferramentas e técnicas para tornar o próprio trabalho mais eficaz. É claro que esse profissional não pode fazer algumas escolhas somente porque pensa de um jeito ou de outro. As decisões do administrador devem sempre ter como base as funções administrativas, como planejamento, organização, direção e controle, para poder decidir os rumos da empresa. Nesse sentido, a administração em tempos de crise deve ser ainda mais cuidadosa do que em épocas de crescimento.

Oliveira (2016) lembra que quando as empresas estão com uma boa condição financeira, tendem a gastar mais e a comprar alguns itens supérfluos, ou pior ainda não

investem no empreendimento. Quando o mercado econômico está favorável algumas organizações deixam passar determinadas falhas, que perdem relevância devido à boa fase do negócio. Porém, quando o mercado está desaquecido, há a necessidade de apertar o cinto, e o administrador tem papel fundamental na escolha dos cortes na empresa.

A administração em tempos de crise, por vezes, abrange decisões que não são tomadas em época de crescimento. Para garantir que a saúde financeira da empresa fique em dia, o administrador pode ter que paralisar ou mesmo cancelar investimentos, como construção de uma filial do negócio, demitir funcionários, diminuir a oferta de produtos ou serviços, dentre outras soluções.

Um exemplo desse tipo acontece quando há uma combinação de redução do consumo e também inflação, causada pela alta de preços em produtos como combustíveis e eletricidade. Neste momento é importante perceber o ponto de equilíbrio, entre elevar seus preços (para acompanhar a inflação) ou reduzir preços (para atrair mais clientes em tempos de baixo consumo). Gaubert (2015) aconselha que para isso, deve-se fazer uma pesquisa em seu segmento, estudar e rever os preços dos seus principais serviços, dos seus concorrentes e o principal, quanto o seu cliente está disposto a pagar.

Administrar em tempos de crise, na maioria das vezes, requer também que o negócio reveja o próprio planejamento estratégico e repensar os rumos do negócio. Por exemplo, se a empresa pretendia crescer 20% ao ano, em um cenário favorável, com pouco desemprego, salário alto, grande procura por produtos ou serviços, com uma mudança na economia como a crise instaurada no estado do Rio de Janeiro, as metas precisam ser reanalisadas. Cabe ao administrador remodelar o planejamento da empresa e repassar as novas orientações para toda a equipe do negócio, para que cada um faça a sua parte para garantir resultados positivos para a organização.

Portugal (2018) explica que para realizar com eficiência este tipo de avaliação para escolher os rumos da empresa, é comum o administrador usar a chamada "matriz SWOT", que é uma ferramenta de análise de cenário ou de expectativa para determinado período. Com essa matriz, o administrador encontra os pontos fortes e fracos da organização e identifica oportunidades e ameaças no contexto fora dos limites da empresa.

Outro ponto importante lembrado por Brito (2018) é que em uma empresa, o administrador muitas vezes faz o papel de líder nas chamadas reestruturações das empresas. Nesse momento, geralmente é feita uma avaliação completa de todas as atividades do empreendimento, para que sejam encontradas opções de melhoria, diminuindo desperdícios e criando condições para se aumentar a produtividade.



Ou seja, em períodos de crise, o administrador deve ser aquele que promove ainda mais a missão, a visão e os valores da empresa, para que os colaboradores se sintam motivados a ajudar a empresa a superar a crise. Vários são os exemplos de que, mesmo na crise, as oportunidades sempre vão existir na economia. Logo, o administrador deve ficar de olho no mercado, para descobrir alguma necessidade não atendida e, assim, criar novos negócios para a empresa. Dessa forma, o profissional de administração trabalha para minimizar os efeitos negativos da crise. Focar nas oportunidades que surgem a qualquer instante e analisar criticamente o mercado, com estas atitudes é possível transformar os impedimentos em oportunidades que farão toda a diferença no futuro do empreendimento.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nos últimos anos, o governo do Estado do Rio de Janeiro veio passando por uma progressiva deterioração de suas contas. A situação se tornou tão dramática que não apenas o governo se viu impedido de exercer plenamente as políticas públicas, como também ficou gravemente insolvente a ponto de sofrer sucessivos processos judiciais. O resultado foi a explicitação de uma situação de claro desgoverno, no qual os gestores já tinham perdido a capacidade de planejamento na execução orçamentária. Contudo, a problemática da crise financeira do governo estadual não é simplesmente o ajuste das contas públicas, mas sim como fazer isso dentro de um método de recuperação econômica sustentado. A preocupação principal deve ser garantir a recuperação da economia, logo, evitar que o ajuste das contas públicas prejudique esse processo de retomada.

Este trabalho demonstrou que os problemas que originaram a crise no estado do Rio de Janeiro não são diferentes dos que afetaram o Brasil. Porém em 2015, o Rio teve a crise das *commodities* junto com uma crise institucional decorrente dos estrondosos índices de corrupção, principalmente no setor de infraestrutura, e causou o descrédito por parte dos investidores estrangeiros em relação à base da estrutura política do Brasil, o que levou à interrupção dos investimentos, e, assim, a entrada de dólares na economia nacional diminuiu.

O resultado destas ações foi desastroso para o estado fluminense com o aumento nos índices de desemprego e da violência instaurada nas ruas, trazendo o medo e a incerteza nos cidadãos cariocas quanto aos rumos da economia e das decisões políticas referentes ao estado do Rio de Janeiro.

Verificou-se que aumentou o número de empreendedores autônomos no estado, o que infelizmente indica que esta é uma alternativa para o desemprego, ocasionando um aumento

na informalidade e uma diminuição da oferta de empregos formais. Um fator positivo deste quadro é o aumento na procura por cursos de especialização e profissionalização, já que as pessoas estão buscando mais conhecimento para poder empreender. A violência urbana também é um reflexo do alto índice de desemprego somado à falta de estrutura da segurança pública e a falta de arrecadação suficiente para sustentar o Estado gerou o caos generalizado descrito neste artigo.

Uma das formas para entender e superar a crise por parte dos administradores é a reestruturação e reorganização do empreendimento, sempre focando nas necessidades do cliente final e observando as possibilidades de abertura de mercado que a crise oferece. Vários autores discorreram sobre o assunto e relataram que precisa ter muita ética para se manter competitivo no mercado; muita criatividade para aguçar a curiosidade de novos clientes; muito espírito de equipe para manter os colaboradores motivados a vestir a camisa da empresa; muita persistência para fidelizar seus clientes e gerar confiança; muita organização para manter a empresa estruturada e montar um planejamento eficiente e funcional; muita vontade para buscar atualização sobre seu segmento de mercado e seus concorrentes e se tornar líder de mercado; muita busca pela renovação e recriação de conceitos importantes dentro da empresa.

Concluiu-se que apesar da crise devastadora estudada neste artigo, ainda há formas eficazes para se administrar uma empresa neste contexto, e que se for criado um plano de ação bem estruturado e condizente com a realidade, é possível atravessar o caos sem maiores sofrimentos ou percalços, ou ainda se preparar para uma situação dessas de forma organizada.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BRASIL, Cristina Índio do. **Crise do petróleo agravou situação do Rio; governo busca receitas extras**, portal Agência Brasil, seção Economia, 02/07/2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-07/crise-do-petroleo-agravou-situacao-do-rio-governo-busca-receitas-extras/>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

BRITO, Mariana. **Qual o papel do profissional de administração em tempos de crise?** Blog UNIPÊ – Centro Universitário João Pessoa, seção Administração, 01/08/2016. Disponível em: <<http://blog.unipe.br/graduacao/papel-do-profissional-de-administracao-em-tempos-de-crise/>>. Acesso em: 11 jun. 2019.

FRANCO, Alexia. **Desemprego**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/rio-de-janeiro-enfrenta-altas-taxas-de-desemprego/>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

GAUBERT, Marcos. **Momentos de crise: como administrar a sua empresa em períodos difíceis**, site MYRP, 10/11/2015. Disponível em: <<https://myrp.com.br/crise-como-administrar-sua-empresa-em-periodos-dificéis/>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

GAVRAS, Douglas. **Crise financeira deixou marcas no Estado do Rio**, portal O Estado de São Paulo, seção Notícias, 13/02/2018. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,crise-financiera-deixou-marcas-no-estado-do-rio,70002187692/>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

KASZNAR, Istvan. **O Futuro do Rio de Janeiro**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/sim-ha-futuro-para-o-rio-de-janeiro/amp/>>. Acesso em: 14 nov.2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7ªed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.

MOUTINHO, Wilson Teixeira. **Desemprego**. 2017. Disponível em: <<https://www.coladaweb.com/economia/desemprego-no-brasil/>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

NATALINO, Marco Antônio Carvalho. **Desigualdade social**. 2017. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=29303](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=29303)>. Acesso em: 19 set. 2018.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme Gama de. **Responsabilidade dos Administradores: em tempos de crise, todo cuidado é pouco**, portal A Gazeta do Povo, seção Artigos, 17/05/2016. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/justica-e-direito/artigos/responsabilidade-dos-administradores-em-tempos-de-crise-todo-cuidado-e-pouco-a4kxrc15sku8iyvu4w6xobvd0/>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

OSÓRIO, Mauro; VERSIANI, Maria Helena. **Mitos e verdades sobre a crise do Rio**, Portal O Globo, seção Opinião, 20/01/2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/opiniao/mitos-verdades-sobre-crise-do-rio-22308214/>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

PORTUGAL, Nathália. **Qual o papel do administrador em tempos de crise?** Site Catho Educação, seção Administração, 02/04/2018. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/educacao/blog/qual-o-papel-do-administrador-em-tempos-de-crise/>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

SEBRAE RJ. **Efeitos da crise econômica sobre o Rio de Janeiro**, Portal SEBRAE RJ, 2017. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/SinteseSebrae\\_45\\_2017%20final.pdf/](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/SinteseSebrae_45_2017%20final.pdf/)>. Acesso em: 11 jun. 2019.

SILVA, Gean. **O papel do administrador diante da crise atual**, site Administradores, seção Artigos, 13/05/2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-administrador-diante-da-crise-atual/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SOBRAL, Bruno Leonardo Barth. **A crise no Estado do Rio de Janeiro entendida não apenas como uma questão financeira**, UERJ – Universidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ, 12/12/2017. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/geouerj/article/viewFile/32056/22977/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.