



ESTRATÉGIAS DE DUAS EMPRESAS DO SETOR DE MÓVEIS, ELETRODOMÉSTICOS E ELETROELETRÔNICOS DURANTE A CRISE ECONÔMICA NO BRASIL

JUSCELINO GOMES PINHEIRO
juscelinopinheiro2016@outlook.com
UFRRJ

SELMA VELOZO FONTES
adm68ufrj@uol.com.br
UFRRJ

NATAN HIROSHY GARCIA PAES DA SILVA
natan.hiroshy@gmail.com
UFRRJ

Resumo: O presente estudo tem como tema central a recessão econômica e o mundo corporativo. No contexto econômico contemporâneo, torna-se de suma importância abordá-lo, pois os ciclos econômicos negativos atingem não somente as empresas de pequeno porte, mas também as grandes corporações. Sendo assim, cabe a cada organização adotar estratégias para sobreviver à eventual queda de demanda do mercado consumidor. Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias de duas empresas do setor de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos durante recessão econômica brasileira, na última década. Para o alcance desse objetivo geral foram estabelecidos como objetivos específicos: revisar o conteúdo teórico sobre o tema proposto; apresentar as empresas que serão objeto dos efeitos da recessão econômica e descrever os cenários econômicos recessivos; identificar as possíveis estratégias que as empresas podem adotar para lidar com queda na demanda dos consumidores; verificar se as duas empresas tiveram o mesmo desempenho durante a crise, levando-se em conta o setor no qual atuam; e evidenciar possíveis soluções para minimizar os efeitos da crise econômica nas empresas envolvidas, baseando-se em conceitos e teorias financeiras. Ao final do estudo, constatou-se que as duas empresas analisadas seguiram caminhos diferentes, no momento em que se deparam com a recessão econômica.

Palavras Chave: Recessão Econômica - PIB - Reestruturação - Investimentos - Economia Brasileira

1. INTRODUÇÃO

Recessão econômica representa o período em que o desemprego é crescente e os níveis de produção é decrescente, conforme Mankiw (2012). Geralmente, atinge todo o ciclo produtivo: governo, consumidores e empresas. Em cenários recessivos, normalmente, há setores da economia mais suscetíveis à variação na atividade econômica do que outros. No Brasil, por exemplo, no ano 2015, o setor de supermercados teve uma queda nas vendas de apenas 2,5%, enquanto o setor de eletrodomésticos teve variação negativa de 14%. (ECONOMIA UOL, 2018). Sendo assim, o presente trabalho tem como tema central a recessão econômica e o mundo corporativo. No contexto econômico contemporâneo, torna-se de suma importância abordá-lo, pois os ciclos econômicos negativos atingem não somente as empresas de pequeno porte, mas também as grandes corporações. Dessa forma, cabe a cada organização adotar estratégias para sobreviver à eventual queda de demanda do mercado consumidor. O problema de pesquisa trata dos efeitos da recessão econômica, principalmente entre os anos de 2008 a 2018, sobre duas grandes e conhecidas empresas do setor de eletrodomésticos no Brasil.

Diante do exposto, pergunta-se: (1) Quais são os efeitos da recessão econômica sobre as empresas estudadas e sobre o mercado de eletrodomésticos como um todo? (2) Quais são as estratégias que as mesmas adotaram para sobreviver à crise? (3) As empresas estudadas escolheram caminhos opostos ou foram afetadas de uma maneira diferente pela crise? Tendo em vistas estas questões, este trabalho tem como objetivo geral analisar as possíveis estratégias de duas empresas do setor de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos durante a recessão econômica brasileira, na última década. As duas empresas analisadas são Ricardo Eletro e Casas Bahia. Para o alcance desse objetivo geral, foram estabelecidos alguns objetivos específicos, a saber: apresentar as empresas objeto dos efeitos da recessão econômica e descrever os cenários econômicos recessivos; identificar as possíveis estratégias que as empresas poderiam adotar para lidar com queda na demanda dos consumidores; verificar se as duas empresas tiveram o mesmo desempenho durante a crise, levando-se em conta o setor no qual atuam; e evidenciar possíveis soluções para minimizar os efeitos da crise econômica nas empresas envolvidas, baseando-se em conceitos e teorias.

Com base nas questões da pesquisa e nos objetivos do trabalho, o presente estudo se justifica pela necessidade de descobrir e apresentar quais os efeitos da recessão econômica sobre as empresas, já que as mesmas são no setor que atuam pilares da economia. Cabe destacar que foram escolhidas empresas de bens duráveis porque este setor da economia, de acordo com IBGE (2018), foi e ainda é um dos mais afetados durante crises econômicas. Isto acontece porque a prioridade do mercado consumidor como um todo, muitas vezes, são os bens de consumo, como alimentos e roupas. Na metodologia utilizada, procurou-se uma abordagem descritiva, segundo Marconi e Lakatos (2012), porque descreve uma situação conforme estudo realizado em determinado espaço-tempo. A pesquisa foi teórica, ou seja, ela foi feita através de levantamento bibliográfico: livros, artigos, revistas, jornais e sites. Além disso, pode-se afirmar que a pesquisa também foi documental, uma vez que informações foram extraídas de documentos contábeis, disponíveis no site da B3 (Bolsa, Brasil, Balcão).

2. REVISÃO DA LITERATURA

Crises econômicas que abalaram o mundo de 1929 a 2008

Nesta seção são descritas algumas fases de turbulência econômica que o mundo enfrentou, desde a Grande Depressão, em 1929, passando pela crise do Petróleo, na década de 1970; em seguida, a crise da dívida externa da América Latina, a partir de 1982; fala-se, ainda, das

crises asiáticas e russa, na década de 1990; e, por fim, menciona-se a crise dos Estados Unidos, em 2008.

Deste modo, em 1929, ocorreu a mais devastadora crise econômica do século XX, iniciando-se nos Estados Unidos e espalhando-se para o resto do mundo. Trata-se do período recessivo, conhecido como a “Grande Depressão”, que atingiu todos os setores da economia americana, principalmente a agricultura e a indústria. De acordo com Frieden (2008, p. 193), “em três meses, a produção industrial americana sofreu uma redução de 10% e as importações, de 20%. O preço das commodities despencaram de forma impressionante”. De fato, esta crise persistiu durante toda a década de 1930 e acabou somente no início da Segunda Guerra Mundial. Diante da sua extensão e intensidade, vale ressaltar a origem, consequências e solução desta crise que marcou uma fase indelével da economia mundial. Nesse sentido, ainda de acordo com o autor, todo o dinheiro americano que havia alimentado o crescimento econômico, inclusive em outros países, estava sendo encaminhado para o mercado de ações, num frenesi especulativo. E, para evitar mais especulação, o Banco Central norte-americano elevou as taxas de juros, em torno de 2,5%. Além do impacto sobre os preços dos produtos manufaturados e agrícolas, “as famílias perderam em média a renda acumulada dos últimos cinco anos, ou mais, e não havia qualquer perspectiva de um fim para o declínio. O desemprego também crescia e de 3% em 1929, a taxa de desemprego atingiu 9% em 1939 e 34% em 1931” (FRIEDEN, 2008, p.194). Para solucionar a crise, outra medida do governo americano foi implementar o protecionismo comercial, o que não surtiu o efeito esperado. Entretanto, de acordo com Frieden (2008), o que realmente ressuscitou a economia foi a desvalorização do dólar, desvinculando-o do padrão-ouro. Assim, os preços das commodities primárias e matérias-primas voltaram a subir, trazendo novo ânimo para os agentes econômicos.

Por sua vez, a Crise do Petróleo, embora a primeira fase tenha iniciado em 1956, focaliza-se aqui a década de 1970, pois esta é uma fase de grande especulação financeira, ou seja, os preços do barril de petróleo atingiram valores estratosféricos, levando prolongada recessão aos Estados Unidos e à Europa, o que desestabilizou a economia mundial como um todo. Para entender como se chegou a este ponto, faz-se necessário considerar o déficit de oferta, os conflitos envolvendo os produtores árabes da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), tais como a guerra do Yom Kipur e a revolução islâmica no Irã.

Os produtores de petróleo eram poderosos e os consumidores ficaram indefesos. O petróleo supria de 50% a 75% da energia do mundo industrial, e a maioria dos países industrializados dependia fortemente das importações da Opep. Fontes de energia alternativa poderiam ser desenvolvidas, mas isso consumiria anos e centenas de bilhões de dólares. A OPEP exercia influência extraordinária sobre o preço do petróleo no mundo. Outros produtores de commodities do Terceiro Mundo – cobre, café, minério de ferro, bauxita e bananas – tentaram imitar a Opep, mas não tinham o poder do setor petrolífero (FRIEDEN, 2008, p. 389).

Realmente, o petróleo é a commodity em torno da qual se sustenta a economia de vários países, seja como exportadores ou importadores. Neste contexto, os conflitos político-religiosos reduzem sua oferta, acabando por influenciar os preços dos outros produtos e o nível de produção industrial. De acordo com Frieden (2008), o mundo mergulhou na pior recessão desde 1930. Para combatê-la, o choque econômico de Volcker, que consistiu na alta das taxas de juros reais de curto prazo, com o objetivo de, num primeiro momento, debelar a inflação. Em 1982, após a moratória da dívida externa do México, a América Latina em peso seguiu o mesmo caminho, pois ela também foi atingida por vários problemas econômicos, entre os quais destacam-se diminuição do emprego, queda da renda e aumento da inflação.

Em fevereiro de 1982, o peso mexicano foi desvalorizado em 75%, mas o movimento apenas contribuiu para que a saída de capitais aumentasse ainda mais e a preocupação quanto à capacidade de o México honrar seus compromissos externos parecia seriamente danificada. Em agosto de 1982, uma nova desvalorização cambial de quase 45% foi anunciada e, dias depois, o governo mexicano anunciava não ter mais condições em atender ao serviço da dívida e declarava moratória unilateral junto aos seus credores (DAMAS, 2007, p.90).

Sabe-se que o México, assim como os outros países latino-americanos tiveram um boom econômico na década anterior, 1970, estimulados pelo crédito barato e abundante. Entretanto, a economia mexicana era vulnerável, ou seja, tinha uma forte dependência da economia estadunidense. Então, quando o governo americano teve que aumentar as taxas de juros por conta da crise do petróleo, a economia mexicana começou a naufragar. Além disso, suspeita-se que havia outros motivos, tais como: regulamentação bancária do governo dos Estados Unidos, queda no preço das principais commodities exportadas pelo México. De qualquer forma, a solução para a crise somente veio à tona com a intervenção do governo americano. Assim,

Em julho de 1989, um novo acordo com os credores externos após meses de negociação finalmente havia sido concluído. Idealizado e estruturado pelo então secretário do Tesouro dos Estados Unidos, Nicholas Brady, o Plano Brady, além de contemplar algumas reduções no estoque da dívida junto a credores externos, tinha como principal característica a conversão de grande parte da dívida bancária externa mexicana em “Brady bonds”. Essas obrigações permitiam uma expressiva redução no peso do serviço da dívida junto aos cofres do governo mexicano e eram garantidas pelo Tesouro dos Estados Unidos, o qual contava com a contra garantia das reservas de petróleo do México (DAMAS, 2007, p.97).

Na década de 1990, duas crises econômicas internacionais chamaram a atenção do mundo: a crise financeira asiática e a crise financeira na Rússia, respectivamente em 1997 e 1998. De acordo com Damas (2007), a crise na Ásia envolveu países como Tailândia, Cingapura, Indonésia, Malásia, Hong Kong, Coreia do Sul, Filipinas, Japão e China. Conhecida como a crise monetária do sudeste asiático, teve início na Tailândia por causa da decisão daquele país de tornar o dólar flutuante, ou seja, desatrelando o Baht da moeda americana. Em consequência, aconteceu uma intensa desvalorização das moedas em quase todo o continente asiático, já que eles mantinham uma relação comercial direta entre si. Em seguida, percebeu-se o agravamento da situação com a baixa do mercado acionário e a redução das reservas internacionais. De qualquer maneira, para pôr um fim à crise, foi imprescindível anunciar um pacote de ajuda internacional, conforme afirmação abaixo:

Praticamente um mês após o baht. Passar a flutuar, o governo da Tailândia anunciou um pacote de ajuda internacional, coordenado pelo FMI. O acordo do empréstimo de US\$ 17 bilhões englobava recursos de diversas instituições e países. Desse total, US\$ 3,9 bilhões viriam do FMI e US\$ 2,7 bilhões seriam provenientes do Banco Mundial e do Asiana Development Bank (ADB). O Japão entraria com US\$ 4 bilhões e outros governos contribuiriam com o restante (DAMAS, 2007, p.191).

Na década seguinte, ou seja, a partir do ano 2000, observou-se uma crise financeira conhecida como bolha da internet ou bolha das empresas ponto com. Trata-se, na verdade, de uma bolha especulativa caracterizada por uma forte alta nas ações das novas empresas de tecnologia da informação e comunicação. Deste modo, no auge da especulação, o índice da bolsa de Nova Iorque, a Nasdaq, chegou a atingir mais de 5000 pontos, caindo, porém, pouco tempo depois. Como consequência, muitas empresas de tecnologia foram vendidas, entraram em processo de fusão, redução ou foram à falência. Por fim, vale mencionar a crise financeira que abalou o mundo em 2008, cuja origem foi também no continente americano. Conhecida como a crise do subprime, segundo Hull (2016), diversos fatores contribuíram para o seu surgimento,

porém o elemento decisivo foram os empréstimos lastreados em hipotecas com regras pouco restritivas, conforme afirmação a seguir:

Muitos fatores contribuíram para a crise que iniciou em 2007. Os originadores de hipotecas usaram regras pouco estritas em seus empréstimos. Foram desenvolvidos produtos que permitiam que os originadores transferissem com lucro o risco de crédito para os investidores. As agências de notas de crédito se afastaram de seu ramo tradicional, a classificação de títulos, no qual tinham bastante experiência, e passaram a avaliar produtos estruturados, que eram relativamente novos e para os quais havia relativamente poucos dados históricos. (HULL, 2016, p.206).

Neste contexto, algumas instituições financeiras americanas foram salvas pelo Federal Reserve System (FED), outras foram à falência, como o tradicional Lehman Brothers. O mesmo ocorreu com o Northern Rock, banco que sofreu intervenção no Reino Unido. Temendo um efeito sistêmico ainda mais devastador do mercado financeiro mundial, o FED resolveu intervir, injetando bilhões de dólares na economia. No entanto, o resultado mais significativo dessa crise foi a necessidade de intensificar a regulamentação do mercado financeiro, conforme afirma Hull (2016, p.209): “A lei Dodd-Frank no EUA e legislação semelhante na Grã-Bretanha e União Européia criaram mais supervisão das instituições financeiras e incluem muitos novos elementos que afetam essas instituições”.

Crisis econômicas no Brasil a partir de 1950

A partir de 1950, a economia brasileira apresentou significativos avanços. De acordo com Lanzana (2017), foi nessa época que se implantou a política de substituição de importações, ou seja, o processo de industrialização no Brasil teve início, levando o país a ficar menos dependente da importação, o que melhorava a balança comercial. Além disso, o controle de preços começou a ser praticado, com a criação da Comissão Nacional para a Estabilização dos Preços (Conep). Vale mencionar também que a expansão média do PIB de 7,4%, que se prolongou até 1980, teve sua origem na década de 1950. Sob a ótica da industrialização, duas importantes empresas foram criadas: o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Petrobrás, em 1952 e 1953, respectivamente. Elas contribuíram no desenvolvimento de projetos de infraestrutura de transporte e energia e, posteriormente, para o desenvolvimento industrial. Entretanto, na década seguinte, com a crise política instaurada, o quadro econômico brasileiro se agravou, com índices de inflação em alta e níveis de produção em baixa. De acordo com Gremaud, Vasconcellos e Toneto Junior (2016), depois de 1963, surgiu a primeira grande crise econômica em sua fase industrial, verificou-se uma queda importante dos investimentos e a taxa de crescimento da renda brasileira também caiu significativamente. A inflação, por sua vez, subiu tanto que chegou a mais de 90% ao ano em 1964. Muitas foram as explicações para este cenário, entre as quais se destacam: instabilidade política e crise cíclica endógena de uma economia industrial. Porém, ainda na década de 1960, iniciou-se a reação, conforme mostrado na tabela 1.

Tabela 1: Produto - Taxa de crescimento (%): 1968-1973

Ano	PIB	Industria	Agricultura	Serviços
1968	9,8	14,2	1,4	9,9
1969	9,5	11,2	6,0	9,5
1970	10,4	11,9	5,6	10,
1971	11,3	11,9	10,2	11,5
1972	12,1	14,0	4,0	12,1
1973	14,0	16,6	0,0	13,4

Fonte: Gremaud, Vasconcellos e Toneto Junior (2016, p.422).

De fato, a partir de 1968, a economia brasileira mostrou evidentes sinais de recuperação. Nesse sentido, encontra-se a seguinte afirmação:

No intervalo entre 1968 e 1973, o Brasil vivenciou um momento de euforia econômica com elevadas taxas de crescimento que fizeram com que esse período ficasse conhecido como “milagre econômico”. A taxa média de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) nesse período foi superior a 10%. O termo “milagre econômico” foi utilizado para descrever esse cenário, em alusão a outros processos semelhantes na economia mundial como o crescimento alemão e o japonês entre as décadas de 1930 e 1960 (MARIANO, 2008, p. 08).

Deste modo, em 1973, o PIB brasileiro havia crescido 14%. No entanto, ainda segundo Mariano (2008), o Brasil foi obrigado a interromper seu ciclo de crescimento econômico devido a primeira crise do petróleo na economia mundial. Como se sabe, o petróleo é a principal commodity na pauta de importação de vários países, sobretudo aqueles em desenvolvimento. Se seu preço sobe excessivamente, acaba por contaminar toda a economia de um país, influenciando níveis de produção e taxas de inflação. E, diante da segunda crise mundial do petróleo, em 1979, a economia brasileira entrou num processo de estagnação que perdurou por toda a década de 1980. Nesse contexto, Lacerda afirma:

A política econômica adotada no final de 1980 e ao longo de 1981 seguiu os manuais da ortodoxia: controle das despesas públicas e dos gastos das empresas estatais; aumento da arrecadação do Imposto de Renda (IR) e do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) nas operações de câmbio para importação; e uma violenta contração da liquidez real e do crédito, com exceção da agricultura, cujo volume de crédito seria expandido. Em razão dessas medidas, registrou-se uma queda de 4,3% no PIB em 1981 – a primeira do pós-guerra (LACERDA, 2018, p. 131).

Realmente, 1980 foi uma década em que produção industrial, ainda de acordo com Lacerda (2018), caiu 10%, com efeitos sobre os segmentos de bens de consumo duráveis e de bens de capital, que sofreram uma retração de 26,3% e 19%, respectivamente. Vale mencionar, porém, que a retomada do crescimento da economia brasileira apenas ocorreu a partir de 1984, em função da recuperação da economia norte-americana, a qual tornou possível o aumento das exportações e elevação da renda agrícola no Brasil.

A economia brasileira a partir da década de 1990

Na década de 1990, presenciou-se diversas tentativas para melhorar o desempenho da economia brasileira. Por exemplo, de acordo com Lacerda (2018), a abertura da economia brasileira intensificou-se, com a redução das tarifas de importação e eliminação de várias barreiras não tarifárias. Outra estratégia foi lançamento de planos de estabilização da economia. Sendo assim, Lacerda afirma:

O Plano Collor I, de março de 1990, combinava o confisco dos depósitos à vista e aplicações financeiras com prefixação da correção dos preços e salários, câmbio flutuante, tributação ampliada sobre as aplicações financeiras e a chamada “reforma administrativa”, que acarretou o fechamento de inúmeros órgãos públicos e a demissão de grande quantidade de funcionários. Outro plano de estabilização, o Plano Collor II, foi adotado em janeiro de 1991, em situação de desespero devido à reaceleração da inflação (LACERDA, 2018, p. 184).

No que se refere a planos de estabilização da economia, na década de 1990, tem-se ainda o Plano Real, que foi implementado a partir de 1994. De acordo com Mariano (2008), para atingir o êxito no processo de estabilidade econômica na primeira fase do Plano Real, implementou-se um profundo ajuste fiscal, numa tentativa de equilibrar as finanças públicas. Em seguida, o governo criou uma moeda indexada, ou melhor, um indexador: a Unidade Real de Valor (URV), o que facilitava a correção monetária de contratos, por exemplo. Por fim, fez-se uma reforma monetária, criando uma nova moeda, o Real, em substituição à moeda anterior, o Cruzeiro. Deste modo, embora a estabilidade econômica tenha sido o principal

objetivo, vale salientar que várias medidas do governo se destacaram nesse período: a privatização de estatais e, conforme já mencionado, a abertura da economia ao exterior. Entretanto, no final de 1995, o Plano Real já apresentava alguns efeitos negativos sobre a economia, tais como: valorização cambial excessiva, provocando a falência de um grande número de empresas; aumento das taxas de desemprego ocasionado pela queda da competitividade das indústrias brasileiras. Conforme Souza (2009), em 2001, dois fatos importantes influenciaram o desempenho da economia, no Brasil. No contexto internacional, o ataque às Torres Gêmeas; e, no plano interno, a crise energética. No primeiro caso, constata-se o efeito dominó de grandes acontecimentos, sobretudo na economia de vários países emergentes. No segundo caso, a crise de energia, conhecida como a “crise do apagão”, revela sérios problemas de falta de investimento em infraestrutura. Seja como for, esses fatos contribuíram para um crescimento menor da produção brasileira, de 1,3%. Outro fator preponderante foi a crise na Argentina, a qual declarou moratória de sua dívida. “Desse modo, o ano de 2002, não começou bem para o Brasil, um país que continuava fortemente dependente do capital especulativo. Na verdade, já havia na sociedade um crescente questionamento do modelo econômico vigente, que, após tantos anos de ajuste, pouco havia contribuído para o crescimento da produção e do nível de emprego” (SOUZA, 2009, p. 276).

No quinquênio 2004-2008, observou-se que o Brasil tinha conseguido manter média de 4,84% na variação do Produto Interno Bruto, o que indicava uma forte expansão. Por exemplo, de acordo com Almeida e Ricardo (2004), o mercado interno e as exportações fizeram o PIB crescer 5,7% no segundo trimestre de 2004. Após amargar uma recessão em 2003, com o PIB encolhendo 0,2%, o responsável pela reação vigorosa foi o consumo das famílias, que cresceu 3,1%, no primeiro semestre de 2004. Nesse período, 2007 é outro ano que merece destaque, porque a economia brasileira, segundo o IBGE (2009), apresentou expansão em volume do Produto Interno Bruto (PIB) de 6,1% em relação ao ano anterior. Porém, em 2008, de acordo com Lanzana (2017), a crise internacional, desencadeada a partir do sistema financeiro dos Estados Unidos, atingiu fortemente o Brasil no mês de setembro, principalmente em relação aos produtos exportados, tanto na quantidade como no preço.

Em 2009, vale ressaltar que a economia brasileira apresentou desempenho negativo, em torno de -0,1%, embora bem menor que o ano de 1992 e 1990, -0,5% e -4,3%, respectivamente. A explicação para isso parece ter sido a crise que abalou o mercado financeiro, em 2008, cujos efeitos ainda persistiam, embora sua origem tenha sido nos Estados Unidos. No entanto, há que se considerar outros aspectos. De acordo com Rodrigues et al (2010, p. 27), “O Brasil sai de 2009 com pequena queda no PIB, que o coloca em posição mais confortável que parte dos países do mundo, principalmente os desenvolvidos, que amargaram perdas de até 8% no ano passado”. Sendo assim, o baixo desempenho se explica, entre outros fatores, pelos juros altos e baixo volume de investimentos. “Enquanto o Brasil investe menos de 20% do PIB, na Índia esse percentual é de 30% e na China, de 40%” (RODRIGUES ET AL, 2010, P.27).

A crise econômica de 2010 a 2018 no Brasil

De acordo com Linhares (2016), 2010 foi um ano em que a economia brasileira apresentou excelentes resultados, ou seja, o PIB chegou a crescer, 7,5%, o que colocava o Brasil na sétima posição em relação às outras economias do planeta, ostentando invejáveis índices de emprego. Além disso, conforme Securato (2013), a inflação medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) foi de 5,91%, o que revelava tendência de aquecimento econômico do país naquele ano. Nesse contexto, entretanto, alguns setores da economia se destacavam mais que outros. Por exemplo, ainda de acordo Securato (2013), as exportações de produtos básicos eram maioria, ou seja, representavam 43,1% contra 41,1% de

manufaturados. No ano seguinte, porém, produção brasileira despencou praticamente pela metade, ficando em torno de 3,9%. Porém, segundo Almeida et al (2016), 2012 teve um PIB menor, quando se compara ao ano de 2011, ou seja, 1,9%. No ano de 2013, aconteceu uma leve recuperação, com 3%. A crise econômica no Brasil, em 2014, parece ter sua origem principalmente na crise financeira internacional, ou melhor, no recuo da economia chinesa, principal comprador de commodities brasileiras, tais como minério de ferro e soja. Na verdade, conforme Valente, Neto e Rodrigues (2014) este ano, além do quadro que favorecia a recessão, a taxa básica de juros, a Selic, era de 11% ao ano. Deste modo, 2014 foi o prelúdio da recessão que estava por vir no ano seguinte, já que o Produto Interno Bruto foi de apenas 0,1%, revelando uma economia estagnada. No entanto, não se pode culpar somente os fatores externos, porque, nesse período, outros setores também tiveram desaceleração, desde a Indústria (-1,2%), as Exportações (-1,1%) e Importações (-1%) e Investimentos (-4,4%).

De acordo com Ferreira e Cardoso (2016), no final de 2015, o investimento e a produção industrial já vinha caindo há oito semestres, enquanto a taxa de desemprego se elevava mês a mês. Enquanto isso, a inflação anual já tinha alcançado os dois dígitos. Deste modo, o Brasil apresentava sua pior crise econômica desde a recessão provocada pelo Plano Collor há um quarto de século. Mais do que isso, conforme Almeida et al (2016), em 2015, a economia brasileira apresentou PIB negativo, ou seja, -3,8%. Em continuidade ao cenário econômico do ano anterior, 2016 mostrou-se ainda mais desafiador. De acordo com o IBGE (2017), o setor de serviços, por exemplo, foi o que mais parou de crescer durante a crise. Isso acabou impactando profundamente o PIB brasileiro, já que este setor representa mais de 50% de toda a economia. Além disso, muitas empresas do varejo se viram obrigadas a encerrar as atividades de suas lojas. De acordo com Scrivano, Corrêa e Ribeiro (2016, p.15), “A recessão obrigou gigantes e pequenas empresas do varejo a diminuir de tamanho. Para se adequar ao consumo em queda, as grandes redes fecham lojas e cortam vagas”. De fato, em 2016, o produto interno bruto (PIB), da mesma maneira que em 2015, ficou negativo, ou seja, -3,6%.

No entanto, o ano de 2017 representou, na economia brasileira, o ano do início da recuperação. De acordo com Corrêa et al (2017, p.17), “O crescimento de apenas 0,1% parece indicar o contrário, mas a economia brasileira ganhou fôlego no terceiro trimestre, e o país consolidou o processo de retomada”. Como se sabe, de um lado a agropecuária puxou o crescimento do PIB durante todo o 1º semestre; por outro lado, porém, a construção civil, responsável por 60% dos investimentos, naquele ano, andou mal e recuou 4,7% em relação ao terceiro trimestre de 2016. De qualquer maneira, considerou-se que a recuperação foi consistente, sobretudo se levarmos em conta os dois anos anteriores de recessão severa.

Finalmente, em 2018, a economia brasileira continuava a recuperar-se lentamente. Segundo Costa et al (2019, p.21), “Pelo segundo ano consecutivo pós-recessão, o Produto Interno Bruto (PIB) teve alta de apenas 1,1% em 2018”. Isto significa que, numa lista de 42 países, o desempenho deixou o Brasil na 40ª posição. Esse resultado é o mesmo que o país produziu em 2012. A explicação para um cenário tão adverso, entre outros fatores, foi a greve dos caminhoneiros, a qual acabou por mostrar deficiências na logística e infraestrutura, no Brasil. No entanto, de acordo com Costa et al (2019), a indústria e os investimentos voltaram a crescer, apontando os serviços e o consumo das famílias como os componentes de maior peso na recuperação do PIB.

Estratégias empresariais para enfrentar a recessão econômica

Estratégia A: Casas Bahia e o investimento durante a recessão econômica

Mesmo levando-se em conta as crises econômicas, uma das estratégias das Casas Bahia sempre foi continuar investindo. Nesse sentido, de acordo com Alves e Oliveira (2008), a empresa tinha planos de investimento em outras regiões do Brasil, como o Nordeste, por exemplo. Já no próximo ano, ou seja, em 2009, havia um projeto de expansão, cujo objetivo era abrir um centro de distribuição na Bahia e 30 novas lojas em Salvador. Além disso, as Casas Bahia tinha a intenção, naquele mesmo ano, de reformar as 75 lojas instaladas em shopping center com o objetivo de atender melhor um público com poder aquisitivo mais elevado. Por fim, planejava intensificar o comércio online, reformulando o site da empresa e vinculando-o às lojas físicas, de maneira que os clientes pudessem ter uma excelente experiência de pós-venda.

Estratégia A: Teorias de suporte e autores

Costuma-se dizer que o cliente é o maior patrimônio da empresa. Segundo Kotler (2012), é possível calcular o valor vitalício do cliente, cuja origem vem do inglês: customer lifetime value (CLV). Trata-se de um conceito que descreve o valor presente dos fluxos de caixas futuros que esse cliente pode trazer para a empresa ao longo do tempo. Nesse sentido, não há dúvida de que o consumidor é extremamente importante para a longevidade e crescimento da empresa. Sendo assim, buscar novos clientes e vender para segmentos de mercado diversos é imprescindível em momentos de recessão econômica. De acordo com Assaf Neto (2014), a diversificação pode reduzir os riscos tanto numa carteira de ações, de título de renda fixa e até mesmo de projetos de investimentos. Adicionalmente, encontra-se em Kotler (2012, p.45): “O crescimento por diversificação faz sentido quando existem boas oportunidades fora dos negócios atuais”. O autor afirma ainda que existe a diversificação de mercado e a diversificação de produtos. Nesse sentido, uma empresa que tem no seu portfólio clientes com diferentes perfis, dedicando-se não somente ao público de baixa renda (classe C e D), mas tendo como alvo também o consumidor com poder aquisitivo mais elevado, disponibilizando produtos com valor agregado, pode minimizar os riscos e aumentar o seu faturamento, mesmo em tempos de crise na economia, além de fomentar o seu crescimento.

De qualquer maneira, vale ressaltar a importância de realizar análise de sensibilidade e análise de cenários no momento de implantação de projetos de investimentos, sobretudo quando se vivencia ciclos econômicos negativos. Estes, de acordo com Mankiw (2015), são irregulares e imprevisíveis. Deste modo, conforme Ehrhardt e Brigham (2016), a análise de cenário mostra o que acontece com o Valor Presente Líquido (VPL), também conhecido como Net Present Value (NPV), de um projeto se várias entradas se tornassem melhor ou pior do que o esperado. A análise de sensibilidade, por sua vez, revela o que ocorre com o NPV do projeto se apenas uma variável é alterada, a qual pode ser a variável vendas, por exemplo. Assim, tanto a análise de sensibilidade como a análise de cenário podem servir de ferramenta para melhor enfrentar adversidades econômicas, no momento de implementação de projetos na empresa. Além disso, há que se considerar o valor que novos investimentos propiciam para a empresa. De acordo com Brealey (2013), porém, VPL positivos de um investimento somente possuem grande probabilidade de produzir lucro econômico, ou melhor, valor econômico agregado (EVA) se a empresa tiver alguma vantagem competitiva, entre as quais se pode destacar: experiência de longo tempo no ramo em que atua, capacidade de negociação com fornecedores, clientes fiéis, marca bem posicionada no mercado.

Estratégia B: A reestruturação da Máquina de Vendas

De acordo com Jankavski (2018), a Máquina de Vendas passou por um processo de reestruturação em 2017, cujo principal objetivo era torná-la ágil, competitiva e capaz de gerar

fluxo de caixa suficiente para pagar seus credores. Sendo assim, foram tomadas diversas decisões: uma delas, foi a extinção da bandeira das empresas compradas, permanecendo apenas a bandeira da Ricardo Eletro. Em seguida, implantou-se a unificação de vendas, ou seja, todas as vendas das empresas adquiridas ficariam sob a responsabilidade de um gestor. Na verdade, a reestruturação da Máquina de Vendas poderia ter acontecido bem antes, quando foi criada a *Holding*, em agosto de 2013. Segundo Bautzer e Filgueiras (2013), vislumbrava-se, inclusive, a possibilidade de abertura de capital. Para isso, valendo-se dos benefícios da reestruturação, a companhia poderia melhorar sua relação com a indústria, ou melhor, seus fornecedores; criar uma imagem mais confiável no mercado, atraindo mais investidores, no momento em que ocorrer Oferta Pública Inicial (IPO); e, por fim, aumentar a rentabilidade, já que haveria redução de custos com serviços compartilhados, sistemas unificados e mudanças na logística.

Entretanto, em 2017, a reestruturação significou, para a Máquina de Vendas, muito mais que torna-se competitiva e eficiente: era uma questão de sobrevivência, de permanecer atuando no mercado de eletrodomésticos. Segundo Cunha (2017), o nível de endividamento da organização era extremamente elevado desde 2016, no valor de 2,2 bilhões, obrigando-a a renegociar com os credores. Sendo assim, “após a reestruturação a dívida de curto prazo caiu de 49% para 4% do montante devido” (CUNHA, 2017, p. A26). Além disso, diante da recessão econômica que a atingiu, sobretudo nos anos de 2016 e 2017, a Máquina de Vendas teve que reduzir gastos e custos. Ainda segundo Cunha (2017), a reestruturação, em 2017, incluía cortar gastos com compras indiretas, como energia e aluguel, renegociar contratos e até rever gastos administrativos e da própria cadeia logística. “Desde o início do ano, Máquina de Vendas já fechou três centos de distribuição. Pretende encerrar outros três antes do fim de 2017 para ficar com apenas cinco” (CUNHA, 2017, p. A26).

Estratégia B: Teorias de suporte e autores

Quando as vendas caem por causa da desaceleração da economia, a primeira providência que muitas empresas tomam é enxugar despesas e custos. Terceirizar o setor de logística, por exemplo, parece ser uma das soluções. De acordo com Wanke (2010), ter frota própria ou utilizar a frota de terceiros é uma decisão que pode melhorar os indicadores de retorno sobre os investimentos, ou seja, pode melhorar a qualidade dos serviços, diminuir os custos e aumentar a rentabilidade. Deste modo, num cenário de concorrência acirrada e consumidores escassos, os custos tornam-se alvos prediletos das empresas que pretendem ser competitivas. Para Garrison, Noreen e Brewer (2012), a Teoria das Restrições é o caminho que conduz a um gerenciamento eficaz das restrições que indivíduos e empresas precisam enfrentar no dia-a-dia. Assim, se há menos consumidores e as vendas caem significativamente, é imprescindível que as empresas busquem uma saída para manter a rentabilidade.

Já em relação aos custos, pode-se afirmar que, muitas vezes, eles determinam o preço dos produtos vendidos. De acordo com Megliorini (2012), o preço dos produtos vendidos pode ser definido pelos custos, pelo mercado ou pela teoria econômica. A definição pelos custos acontece quando se leva em conta todos os custos para produzi-los, sejam eles custeio por absorção ou custeio variável; os preços praticados seguindo o mercado leva em conta a concorrência; já o preço definido pela teoria econômica considera a elasticidade da demanda, ou seja, quanto maior a procura pelo produto, maior será o preço, sendo o contrário também válido. O fechamento de pontos de venda também significa redução de custos fixos, tais como aluguel e salários. Por outro lado, tomando esta decisão, a empresa deixa de produzir fluxos de caixa, caso haja aquecimento da economia, o que pode diminuir seu valor de mercado.

3. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Casas Bahia: uma empresa em crescimento constante

Conforme Awad (2007), as Casas Bahia, uma empresa que atua no setor de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos, foi fundada na década de 50 e teve sua primeira loja aberta no ABC paulista, em São Caetano do Sul. Em seus dias iniciais, chegou a vender roupas de cama e brinquedos. A partir da década de 70, começou a vender eletrodomésticos. E o nome Casas Bahia é uma homenagem à grande quantidade de nordestinos que moravam em São Paulo e que faziam parte da clientela.

Na década de 80, foi a fase de grande desenvolvimento das Casas Bahia, apesar da inflação e das altas taxas de juros. Sempre havia uma postura de investir e apostar nas vendas. Por exemplo, nessa época, adquiriu-se uma empresa que atuava no mesmo ramo, dobrando praticamente a quantidade de lojas: de 20 para 40 unidades. Tratava-se, de acordo com Awad (2007), da rede “Colúmbia”, espalhadas entre a capital e a região da grande São Paulo. Foi também nesta década que a empresa Casas Bahia substituiu a mala direta pela propaganda na televisão. “Com o passar dos anos, a Casas Bahia continuou sendo a empresa paulista que mais investia em propaganda, mas também ganhou representatividade nacional” (AWAD, 2007, p.154).

Já na década seguinte, 1990, mesmo com a implantação dos diversos planos econômicos no país, verificou-se a consolidação das Casas Bahia. Nos anos de 1992 e 1993, mantinha em torno de cem lojas, embora se constatasse redução de faturamento. Neste cenário, a empresa foi obrigada a reduzir seu quadro de funcionários. A partir de 1994, com a recomposição da economia, o faturamento melhorou significativamente. “O faturamento subiu de cerca de 393 milhões de dólares no ano anterior para mais de 841 milhões. O grupo continuava com cem lojas” (AWAD, 2007, p.167).

No início da década 2000, a Casas Bahia já estava com 300 lojas. No ano de 2002, segundo Awad (2007), optou-se pela implantação de uma nova forma de pagamento para facilitar a vida dos clientes: todas as lojas passaram a aceitar cartões de crédito, fossem as compras à vista ou a prazo. Antes disso, havia o tradicional carnê. Em 2004, a política de crescimento da empresa continuou agressiva, com novas lojas, busca de novos clientes, ações intensas de marketing. Nesse sentido, a Casas Bahia “fechou o ano de 2004 com faturamento de 9 bilhões, com lucro líquido de 150 milhões, resultado 70% maior do que o alcançado em 2003”. (AWAD, 2007, p.217). Atingindo a meta de 23 milhões de clientes, o resultado do ano seguinte, 2005, foi ainda melhor: faturamento em torno de 11,5 bilhões, com lucro líquido de R\$ 201 milhões. Seguindo neste ritmo, “em dezembro de 2006, a Casas Bahia fechou o ano com 540 lojas espalhadas por oito estados brasileiros (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Goiás), além de Distrito Federal”. (AWAD, 2007, p.223).

Vale ressaltar que o ano de 2008 foi emblemático para as Casas Bahia, pois, mesmo com a recessão provocada pela crise financeira que abalou o mundo e levou muitos bancos à falência. No entanto, a Casas Bahia manteve-se firme na sua estratégia de investimento e expansão. De acordo com Alves e Oliveira (2008), a empresa esperava fechar o ano faturando 14 bilhões, ou seja, 1 bilhão a mais que o ano anterior. Diante dessa informação, também conforme Fernandes (2008), e mostrados na tabela 3, pode-se ressaltar que a recessão da economia a atingiu de maneira mais indireta, ou seja, seu lucro foi 50% menor que no exercício anterior. Porém, a explicação para a queda no percentual de lucro está no aumento

dos salários, dos aluguéis e, principalmente, na elevação da taxa de juros. Um dos fatores da recessão que pode influenciar no volume de vendas da empresa é a taxa de desemprego. Mesmo assim, pode ter pouco impacto, uma vez que a maioria dos clientes tem atividade autônoma e são pertencentes às classes C e D.

Tabela 3: Situação das Casas Bahia no ano de 2008

AS CASAS BAHIA NO ANO DE 2008	
Número de empregados	60.000
Número de vendedores	20.000
Número de lojas	550
Carteira de financiamento	400 milhões
Renda média mensal dos clientes	3 salários mínimos
Faturamento estimado	13,8 bilhões
Lucro estimado	135 milhões

Fonte: Folha de São Paulo (2008).

O ano de 2009 foi o ano de significativa mudança nas Casas Bahia, que, pela primeira vez na sua história, decidiu fundir-se ao Ponto Frio, sua concorrente mais ferrenha, formando uma nova empresa: a Viavarejo. De acordo com D’ercole e Ribeiro (2009), o novo arranjo societário tiraria o controle dos fundadores da tradicional Casas Bahia, com participação de 49%. Entretanto, essa fusão foi considerada como benéfica, pois traria sinergia para a nova companhia, ou seja, significaria mais eficiência operacional e mais poder de barganha junto aos fornecedores. Por outro lado, a Viavarejo surgiu como uma empresa de capital aberto, ao contrário das Casas Bahia, que sempre foi uma empresa familiar, de capital fechado.

O foco da empresa, desde a sua fundação, são os clientes de baixa renda, provenientes das classes C e D. Deste modo, a preocupação sempre foi entender as necessidades emocionais e comportamento de consumo deste público. Entretanto, isto não significa que se negligencia outros clientes com poder aquisitivo mais elevado. Tanto é assim, que os clientes, seja qual for sua origem, podem pagar tanto com carnês (a forma de pagamento predileta das classes C e D), como com o cartão de crédito. Além disso, tem-se produtos nas lojas da empresa cujo público-alvo vai além do cliente de baixa renda, tais como geladeiras *side by side*, *ipod*, câmeras digitais. Para atender todo este público, a empresa já contava, em 2018, com mais de 50 mil funcionários, distribuídos em diversos estados brasileiros, que vão desde empacotadores e estoquistas, caixas, vendedores, gerentes de loja até chegar ao presidente da empresa. De qualquer modo, a política dentro da organização é ter sempre funcionários treinados e motivados, sejam os que estão trabalhando na linha de frente ou os colaboradores do suporte. Procura-se sempre ter um bom clima organizacional, de maneira que isso se reflita no rendimento do trabalho e aumento das vendas.

Ainda no ano de 2018, com um bom portfólio de produtos e uma forte campanha de marketing, a empresa faturou mais de 25 bilhões de reais por ano, de acordo com a Brasil, Bolsa, Balcão (B3). E, para chegar ao atual patamar, a empresa cresceu de maneira vertiginosa e consistente nas últimas décadas. O seu plano de expansão, como já mencionamos, ocorreu quando a empresa já tinha sete lojas. Então, abriram-se novas lojas na Baixada Santista e na capital paulista. Porém, seu crescimento não foi baseado somente na abertura de novas lojas. No momento oportuno, compraram-se lojas dos concorrentes, num processo de aquisição que aumentava significativamente o faturamento da empresa como um todo. Entretanto, o sucesso da empresa não está baseado somente em números, ou seja, nas suas vendas, no seu faturamento ou lucratividade. A atividade organizacional se pauta pela dedicação aos clientes e bem-estar dos funcionários. A missão da empresa, por exemplo, é “realizar os sonhos de seus consumidores, oferecendo acesso facilitado ao crédito e trabalhando com um modelo de gestão focado na simplicidade, no respeito e na dedicação total aos colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros comerciais”.



Resumindo, as Casas Bahia foi uma empresa fundada em São Caetano do Sul, no ABC paulista, na década de 1950. De lá para cá, expandiu-se, apesar das diversas crises econômicas vivenciadas no Brasil, especialmente as da década de 1980 e 1990, da inflação, das taxas de juros elevadas. Para desenvolver-se, manteve seu foco no setor de eletrodomésticos, comprando as empresas concorrentes. Tal estratégia, alinhada a investimentos constantes em novas lojas, fez com seu faturamento crescesse exponencialmente, tornando-a líder de mercado em pouco tempo. Em 2009 foi o ano de grande importância na trajetória das Casa Bahia, ou seja, foi o momento da fusão com o Ponto Frio, seu principal concorrente, transformando-se numa nova empresa: a Viavarejo S.A, empresa com capital aberto, com ações negociadas na B3.

Ricardo Eletro: uma empresa com altos e baixos

A Ricardo Eletro é uma empresa brasileira especializada em eletrodomésticos, que foi criada em 1989, na cidade de Divinópolis, em Minas Gerais. De acordo com o site (2018) da própria empresa, a Ricardo Eletro, rapidamente expandiu-se pelo interior do estado, chegando à capital mineira em 1999. A primeira expansão fora de Minas Gerais ocorreu em 2002, com a inauguração de diversas lojas no Espírito Santo. Em seguida, houve a expansão para o nordeste, com a abertura, inicialmente, de lojas na Bahia. Em 2007, a empresa se expande mais ainda: adquire a rede de lojas MIG, a qual tinha uma proeminente atuação no centro-oeste do país. Com a aquisição, a Ricardo Eletro torna-se mais robusta, com 200 lojas a mais, caracterizando a maior expansão de sua história. Já em 2008, ela consegue entrar na segunda maior praça do Brasil, o Rio de Janeiro. Lá, a empresa abriu 70 lojas em menos de 6 meses. Em 2009, a Ricardo Eletro lança o seu e-commerce oficial, o qual permite vender muito mais do que eletroeletrônicos. Através da Internet, passa a oferecer aos seus consumidores, mais de 80.000 itens, de pneu a lavadora, de fraldas a TV (RICARDO ELETRO, 2018).

Vale ressaltar que 2010 foi o ano em que a Ricardo Eletro se funde com a Insinuante, criando o terceiro maior grupo varejista do Brasil, a holding Máquina de Vendas. Neste mesmo ano, a Máquina de vendas incorporou ainda várias redes: a Citylar, que atuava no centro-oeste e norte; a Eletroshop, que atuava em Pernambuco e em outros estados no nordeste; a Salfer, que atuava no Paraná e Santa Catarina. Apesar da fusão de todas as empresas, as marcas originais foram mantidas, garantindo a presença a identidade local (RICARDO ELETRO, 2018).

Ainda em 2010, após um período de aquisições de várias empresas, em diversas regiões do Brasil, e diante da concorrência cada vez mais acirrada, tomou-se a decisão de criar uma holding que se chamaria Máquina de Vendas, a qual resultou da fusão entre as redes Ricardo Eletro e Insinuante, esta oriunda da Bahia. Sendo assim, segundo Bautzer e Filgueiras (2013), a criação da holding foi um processo longo, finalizado apenas em agosto de 2013, e que os sócios teriam controle compartilhado. E o objetivo da criação da nova entidade jurídica, a Máquina de Vendas, seria aumentar a rentabilidade, reduzindo custos com os serviços em comum, sistemas unificados e logística mais eficiente; melhorar a relação com os fornecedores, reduzindo atritos; melhorar a imagem junto aos fornecedores, apresentando balanços auditados.

Entretanto, no ano de 2016, houve uma profunda mudança na companhia. Segundo Cunha (2017), “foi colocado em prática um plano de unificação da empresa, que chegou a ter cinco bandeiras, fruto de uma sequência de aquisições que ela veio realizando nos últimos anos”. Em outras palavras, a Máquina de vendas consolidou todas as suas operações em volta de uma única marca: Ricardo Eletro. Para isso, otimizou suas estruturas, ou seja, fechou lojas e centros de distribuição, com o objetivo de desenvolver um negócio mais enxuto até o final de

2018. Observa-se que a estratégia de comprar outras empresas ou fundir-se a elas para ganhar mercado e torna-se a varejista número 1 no setor de móveis e eletrodomésticos, parece que não surtiu efeito esperado a médio prazo. Neste sentido, ainda segundo Cunha (2017), a Máquina de Vendas, dona da marca Ricardo Eletro, precisou renegociar suas dívidas (no total de 2,2 bilhões, em 2016), junto aos credores. Consegui reduzi-la para 1,5 bilhão, emitindo debêntures. Mesmo assim, considerou-se um valor muito elevado, sobretudo se levamos em conta que o faturamento caiu de 9 bilhões em 2014 para 6,3 bilhões em 2016.

Com o processo de reestruturação e a renegociação da dívida, a Máquina de Vendas vislumbrou a possibilidade de abrir seu capital e negociar suas ações na bolsa de valores. No entanto, isso não chegou a acontecer. Na verdade, depois de encolher 45%, conforme tabela 4, a varejista Máquina de Vendas iniciou seu processo de recuperação judicial em agosto de 2018. De acordo com Jankavski (2018), em seguida, 72, 5% da companhia foi comprada pela *Starboard*, uma empresa brasileira que gere fundos de participação, ou seja, ela adquire outras empresas com dificuldade financeira e melhora seu desempenho e rentabilidade. Neste caso, houve um aporte de 250 milhões de reais. Com isso, espera-se que a Máquina de Vendas restabeleça, no curto prazo, o fornecimento de produtos para as suas lojas e volte a gerar caixa.

Tabela 4: O declínio da Máquina de Vendas

O DECLÍNIO DA MÁQUINA DE VENDAS					
Ano	2013	2014	2015	2016	2017
Nº de funcionários	30 mil	28,4 mil	25,3 mil	18,5 mil	12,2 mil
Nº de lojas	1000	1200	1100	700	650
Faturamento	9,1 bilhões	9,5 bilhões	8,5 bilhões	7,5 bilhões	5,2 bilhões

Fonte: Revista Exame (2018).

Em resumo, a Ricardo Eletro expandiu-se rapidamente, principalmente através de aquisição de outras empresas do mesmo setor. Em seguida, fundiu-se à Insinuante, empresa oriunda da Bahia, criando uma nova companhia, a Máquina de Vendas. Entretanto, fez-se necessário reestruturá-la, para ganhar mais eficiência operacional e ter mais sinergia, unindo todas as bandeiras numa só marca: Ricardo Eletro. Verificou-se, porém, que o nível de endividamento, com bancos e fornecedores, era muito elevado, levando a empresa, num primeiro momento, à renegociação de dívidas e, recentemente, ao processo de recuperação extrajudicial (JANKAVSKI, 2018, p. 40-42).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto ao longo deste artigo, a recessão é uma constante que atinge a economia de todos os países. Em algum momento, ela sempre aparece, afetando as empresas, governo e consumidores. Entre as mais devastadoras, tem-se, mencionadas neste trabalho, a crise de 1929 (a Grande Depressão) e 2008 (a Grande Recessão ou Crise do Subprime). Deste modo, cabe a cada componente do ciclo circular da economia se precaver dos efeitos nocivos que a recessão provoca.

Levando-se em conta as empresas analisadas, pode-se afirmar que há setores da economia que são mais afetados que outros. Por exemplo, organizações que produzem bens de consumo obtêm melhores resultados, quando comparadas com as que trabalham com bens duráveis, já que o consumo destes podem ser postergados. Entretanto, por atuarem no mesmo mercado, o desempenho das empresas analisadas, não somente durante fases críticas da economia, parece estar mais relacionado com fatores estruturais, ou seja, com sua história e estilo de gestão.

De um lado, a Ricardo Eletro, que surgiu no início da década de 1990, cresceu vertiginosamente, tendo o preço baixo como principal argumento de vendas. Como visto, depois de uma série de aquisições e fusões, criou-se a Máquina de Vendas, uma *holding* que reunia todas as empresas adquiridas, inclusive a Ricardo Eletro. Porém, diante de uma recessão econômica, a empresa teve que se reestruturar, não somente para se manter competitiva, mas também para se manter atuante no mercado. Em outras palavras, a reestruturação foi o caminho escolhido para sobreviver à recessão econômica.

Por outro lado, as Casas Bahia, que foi criada na década de 1950, sendo, portanto mais antiga, cresceu paulatinamente de maneira consistente, embora tenha adquirido também outras empresas. Observou-se que o sucesso das Casas Bahia foi, durante muito tempo, a maneira como seus clientes podiam pagar suas compras: o parcelamento mensal através de carnês. Porém, além do foco na clientela das classes C e D, as Casas Bahia nunca deixou de investir na sua própria expansão, sobretudo em momentos que a economia brasileira estava em crise, com inflação alta e queda no consumo. Portanto, trilhar o caminho do investimento sempre foi a primeira opção desta organização.

Concluindo, seja qual for o cenário, de recessão global ou crise apenas na economia brasileira, os caminhos escolhidos pelas empresas analisadas são válidos, embora sejam mutuamente excludentes. Em outras palavras, se uma empresa decide se reestruturar, significa que deixará de abrir novas filiais, novos centros de distribuição, ou seja, para de crescer. Mesmo assim, a reestruturação da Ricardo Eletro, ou melhor, da Máquina de Vendas, pode torná-la mais enxuta e competitiva, levando-a a um crescimento consistente. Por sua vez, as Casas Bahia, que sempre teve o investimento fazendo parte da sua cultura organizacional, em qualquer contexto, acaba por se tornar uma empresa com mais valor de mercado.

5. REFERÊNCIAS

- ALVES, Cristina; Oliveira, Germano. Para aliviar a crise, receita simples. O Globo, Rio de Janeiro, 05 dez. 2008, p. 33.
- ALMEIDA, Cássia; RICARDO, Vagner. O maior salto em oito anos. O Globo, Rio de Janeiro, 01 set. 2004, p. 23.
- ALMEIDA, C. et al. De volta para o Passado. O Globo, Rio de Janeiro, 04 mar. 2016, p. 21.
- AWAD, Elias. Samuel Klein e Casas Bahia: uma trajetória de sucesso. 3ª ed. ver. e atual. Osasco SP: Novo Século Editora, 2007.
- BAUTZER, Tatiana. FILGUEIRAS, Maria Luiza. O dono da máquina. Exame, edição 1051, ano 47, nº 19, p. 67, 16 out. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor, 4. ed. Manole, 2015.
- CORRÊA, Marcelo; COSTA, Daiane; SETTI, Rennan; NASCIMENTO, Bárbara. PIB indica recuperação consistente. O Globo, Rio de Janeiro, 02 dez. 2017, p. 17.
- COSTA, D. et al. Em recuperação frágil, PIB cresce 1,1% em 2018. O Globo, Rio de Janeiro, 01 mar. 2019, p. 21.
- CUNHA, Joana. Gigante do Varejo Negocia com bancos. Folha de São Paulo, São Paulo, 21 abr. 2017, p. A26.
- D'ERCOLE, Ronaldo, Ribeiro, Érica. Pão de açúcar fiska mais um. O Globo, Rio de Janeiro, 05 dez 2009, p.35.
- GAMBLE, John E., THOMPSON JR., Arthur A. Fundamentos da Administração Estratégica, 2. ed. AMGH, 2013.
- BOVESPA. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresa-listadas.htm. Acessado em: 05.11.2018.
- BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J., COPPER, M. Bixby, BOWERSOX, John C. Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos, 4. ed. AMGH, 2013
- BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C., ALLEN, Franklin. Princípios de Finanças Corporativas, 10. ed. Bookman, 2013.
- DAMAS, Roberto Dumas. Crises econômicas internacionais, 1ª ed. Editora Saraiva, 2007.
- DORNBUSCH, Rudiger, FISCHER, Stanley, STARTZ, Richard. Macroeconomia, 11. ed. Bookman, 2013.



- EHRHARDT, Eugene F; BRIGHAM, Michael C.** Administração Financeira: Teoria e prática. 3.ed. Cengage Learning Editores, 2016.
- FERNANDES, Patrícia.** Casas Bahia nega, mas lucro cai 50%. Folha de São Paulo, São Paulo, 04 dez. 2008, p. B10.
- FERREIRA, Pedro Cavalcanti; CARDOSO, Renato Fragelli.** Crônicas de uma crise anunciada: a falência da economia brasileira documentada mês a mês. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.
- FRIEDEN, Jeffry A.** Capitalismo global, História econômica e política do século XX. Zahar, 2008.
- HULL, John C.** Opções, futuros e outros derivativos. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C.** Contabilidade Gerencial, 14. ed. AMGH, 2012.
- GITMAN, Lawrence J.** Princípios de administração financeira / Lawrence J. Gitman; tradução Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Jean Jacques Salim. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GREMAUD, Amaury Patrick, VASCONCELLOS, Marco Antonio de, TONETO Jr., Rudinei.** Economia Brasileira Contemporânea. 8. ed. Atlas, 2016.
- IBGE. Agências de notícias.** O essencial da administração estratégica; tradução Rogerio Waldrigues Galindo; revisão técnica Eduardo Armando. São Paulo: Saraiva, 2013.
- _____. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/17902-pib-cai-3-5-em-2015-e-registra-r-6-trilhoes-html>. Acessado em 10.02.2018
- _____. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/9439-pib-recua-3-6-em-2016-e-fecha-ano-em-r-6-3-trilhoes.html>. Acessado em 10.02.2018.
- JANKAVSKI, André.** O desafio de consertar a máquina. Exame, edição 1168, ano 52, nº 16, p. 40-42, 5 set. 2018.
- LACERDA, Antônio Corrêa de.** Economia brasileira. 6. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- LANZANA, Antonio Evaristo Teixeira.** Economia brasileira: fundamentos e atualidade. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LIEBERMAN, Robert E. Hall e M.** Macroeconomia: princípios e aplicações. Cengage Learning Editores, 2012.
- LINHARES, Maria Yedda.** História geral do Brasil. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane.** Administração de marketing; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012
- MAMEDE, Gladston.** Manual de direito empresarial. 11. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2017.
- MANKIW, N. Gregory.** Macroeconomia; tradução Ana Beatriz Rodrigues. 8. ed. Rio de Janeiro : LTC, 2015.
- MARIANO, Jefferson.** Introdução à Economia Brasileira. 2. ed. Saraiva, 2008.
- MATIAS, Alberto (Coord.).** Finanças Corporativas de Curto Prazo: A Gestão do Valor do Capital de Giro (V. 1). 2ed. Atlas, 2014.
- MEGLIORINI, Evandir.** Custos: análise e gestão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- MONTELLA, Maura.** Micro e macroeconomia: uma abordagem conceitual e prática. 2. ed. Atlas, 2011.
- NETO, Alexandre Assaf.** Finanças Corporativas e Valor. 7. ed. Atlas, 2014.
- RICARDO ELETRO.** Disponível em: www.ricardoeletro.com.br/Hotsi Acessado em: 28.10.2018.
- RODRIGUES, L. et al.** Melhor que o mundo, pior que a China e Índia. O Globo, Rio de Janeiro, 12 mar.2010, p. 27.
- ROGERS, Steven.** Finanças e Estratégias de Negócios para Empreendedores. Bookman, 2011.
- SCRIVANO, Roberta; CORRÊA, Marcello; RIBEIRO, Ana Paula.** Portas se fecham no varejo. O Globo, Rio de Janeiro, 01 fev. 2016, p. 15.
- SECURATO, José Cláudio.** Economia Brasileira – História, Conceitos e Atualidades. 2. ed. São Paulo: Editora Saint Paul, 2013.
- SOUZA, Jobson Monteiro de.** Economia Brasileira. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- UOL Economia.** Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2016/02/16/varejo-no-brasil-cai-27-em-dezembro-fecha-2015-com-queda-historica-de-43-diz-ibge.htm>. Acessado em 08.06.2019
- VALENTE, Gabriela; NETO, João Sorima; RODRIGUES, Lino.** Na encruzilhada dos juros. O Globo, Rio de Janeiro, 04 set. 2014, p. 23.
- WANKE, Peter F.** Logística para MBA executivo em 12 lições. Atlas, 2010.