



---

## ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA EM TEMPOS DE CRISE

**Área de concentração:** Gestão Financeira

**Isabela Ferreira Leite.** MBA em Gestão Financeira e Controladoria. isabelaffleite@yahoo.com.br

**Victor Silva Corrêa.** (Orientador) Pós-doutorado, doutor e mestre em administração, especialista em marketing e graduado em comunicação social – Jornalismo e Relações Públicas – pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). victorsilvacorrea@yahoo.com.br.

---

### 1 Introdução

Há três anos o Sr. Alberto Junqueira assumiu a gerência da organização “Nossa Loja”, da qual é proprietário, juntamente com mais dois sócios. Para tal, se graduou em Administração de Empresas, o que considerava uma boa base para suas novas atribuições e competências. Essa formação, aliada à sua vontade de empreender e sua experiência no ramo, certamente garantiriam a sustentabilidade do negócio. Assim, o Sr. Alberto decidiu, com aquiescência dos demais sócios, que para fazer frente à crise econômica, a melhor estratégia era investir no crescimento da organização, o que fez por meio da abertura de mais uma loja (a maior) em um bairro operário. O resultado não correspondeu ao esperado, o que levou ao fechamento da matriz.

O Sr. Alberto tem se questionado com frequência onde errou, porque vontade e garra não lhe faltaram, o mesmo ocorrendo com os sócios e colaboradores. A escolha do bairro para abertura da terceira unidade considerou a estrutura, o tamanho e os moradores que, em sua maioria, são operários. Tinha tudo para dar certo! Decidiu então procurar nos arquivos documentos que apontassem a causa da falha. Constatou que tais documentos não existem na organização, percebendo que a decisão de investir se baseou em seu “*feeling*”. O questionamento que ele faz é até que ponto a não utilização de ferramentas de gestão financeira influenciaram nesta

decisão. A decisão a ser tomada é o que fazer para conter a crise financeira, que agora se agravou. Quais alternativas financeiras a empresa deve utilizar para se manter no mercado?

## **2 Antecedentes**

A “Nossa Loja” foi fundada no ano de 2003. O Sr. Alberto Junqueira, sócio-gerente, se lembrava daquele dia como se fosse hoje. Sua expressão de preocupação e tristeza se abrandavam ao recordar a história da organização, que se confundia com a sua própria trajetória de vida: “Tudo começou no ano de 2003”.

O Sr. Alberto, de família humilde, aos 20 anos decidiu se mudar da zona rural para a região urbana da cidade em busca de melhores oportunidades. cursou o ensino médio e fez cursos de vendas e atendimento ao público pelo Senac. Trabalhou durante 19 anos como vendedor em lojas de ramos variados, entre elas o segmento de vendas de móveis, colchões, estofados e eletrodomésticos, nas quais teve oportunidade de aprender a lidar com pessoas e vendas. Recorda-se que “era considerado um excelente vendedor e uma pessoa de bem; todos gostavam de mim”.

No ano de 2003, o Sr. Alberto sentiu que era hora de “assumir as rédeas da própria vida, investir em algo para ele mesmo e sua família”. Não queria mais trabalhar para os outros. “E assim fundou a primeira unidade da atual organização”, a “Nossa Loja”. Bem localizada e com facilidade de estacionamento, voltava-se ao ramo comercial, atuando no segmento de enxovais (cama, mesa e banho). A estrutura física atendia à clientela, apesar de ser pequena.

A loja contava com 12 funcionários, que o Sr. Alberto gosta de lembrar, eram “comprometidos com as vendas e o bom atendimento, sempre elogiados pelos clientes”. A equipe trabalhou em conjunto no período de 2003 a 2010, sob a supervisão do proprietário que, nesse período, atuou também como representante de uma empresa de colchões de grande porte. Esta nova atividade exigia que o Sr. Alberto viajasse por toda a região leste de Minas Gerais, ampliando seus conhecimentos sobre compras, vendas e gestão, além de fazer bons contatos comerciais.

No final do ano de 2010, o Sr. Alberto teve oportunidade de ampliar a atuação da empresa no mercado, no segmento de móveis, colchões e eletrodomésticos. Viu nesta oportunidade a chance de expandir o negócio, o que demandava aumento de

capital e de mão de obra capacitada. Não teve dúvidas de que estas necessidades seriam supridas por dois de seus colaboradores. Foram convidados para se associarem à “Nossa Loja” o Sr. Henrique, com experiência em estoques e vendas e a Senhora Leda, da área de vendas. Ambos fizeram um aporte de capital no novo empreendimento, tornando-se sócios minoritários. Dessa forma, nasceu a organização “Nossa Loja”, com duas unidades, em dois ramos diversos: enxovais (a matriz) e a nova unidade, no ramo de móveis, eletrodomésticos e colchões. Assim, fundou-se a segunda unidade do empreendimento, que passou a ser uma sociedade empresarial, composta por três sócios.

## **2.1 O Convite**

O Sr. Alberto convocou uma reunião com os funcionários e expôs seus planos de ampliação e crescimento. Argumentou que o ramo de móveis, colchões e eletrodomésticos estava em franca expansão, o que justificava a opção por incluir esses produtos no portfólio do novo empreendimento. Comentou também que “conhecia o pessoal dos colchões e seria fácil fazer uma boa parceria”.

Então, no ano de 2010, nasceu a sociedade empresarial denominada “Costa Lage Comércio de móveis Ltda. – EPP”, gerenciada pelo Sr. Alberto, sócio majoritário do empreendimento, que tinha certeza de seu sucesso. “Afinal de contas, tanto eu, quanto os outros dois sócios, tínhamos experiência no ramo, além de muita disposição para arregaçar as mangas e trabalhar com afinco”.

## **2.2 Os sócios**

O Sr. Alberto, sócio-gerente da organização, veio de uma família pobre do interior de Minas Gerais. Iniciou a vida profissional trabalhando em empresas de ramos diversos. Fundou a “Nossa Loja” no ano de 2003, que se consolidou no mercado e tinha resultados bons, com tendência de crescimento.

No ano de 2008, assumiu também a atividade de representante comercial de uma “reconhecida atacadista do segmento de colchões”. Atuava em uma grande região do centro leste mineiro. As frequentes visitas que fazia às lojas como representante comercial o motivaram e despertaram nele a visão de que deveria “inovar, crescer no mercado, incorporar novos segmentos comerciais”. Graduou-se

em Administração no ano de 2014 e, no ano seguinte, se especializou em Gestão de Pessoas.

Henrique José Figueiredo, o caçula do empreendimento, tem 33 anos, é graduado em administração de empresas e atua como Gerente de Depósito, onde trabalham mais oito pessoas, sob sua supervisão.

A segunda sócia, Leda de Fátima Nascimento, tem 47 anos, é graduada em Administração de Empresas e exerce a função de vendedora.

### **2.3 Contexto**

As duas unidades da “Nossa Loja” estavam consolidadas no mercado e contavam com aproximadamente 50.000 clientes cadastrados. As vendas foram bem até o final de 2016, quando a recessão econômica que assolou o país se fez sentir de forma mais forte no município, que viu a sua maior empresa promover demissão em massa de empregados próprios e terceirizados. As vendas caíram e a inadimplência aumentou.

O Sr. Alberto, que era graduado em Administração de empresas e especializado em Gestão de Pessoas, sentiu-se capacitado a dar passos mais largos e expandir a organização, considerando “ser necessário aproveitar e transformar crises em oportunidades”.

Após pensar bastante, o Sr. Alberto decidiu, com a concordância dos outros sócios, que para fazer frente à crise econômica, a melhor estratégia era investir no crescimento da organização. Começou a procurar um espaço físico adequado e o encontrou em um bairro operário, bem populoso e com um comércio variado. De imediato “gostou muito do espaço físico, era tudo que precisava e até mais do que imaginava encontrar”. Este sentimento foi unânime entre os sócios; conforme lembra Leda, “o espaço era muito amplo, bonito, transmitia a ideia de grandiosidade”. Assim, foi fundada a terceira e maior unidade da Organização “Nossa Loja”, também voltada ao segmento de móveis, colchões e eletrodomésticos. No entanto, o resultado não correspondeu ao esperado. Embora tenha havido aumento de 3,0% no total de clientes cadastrados no período posterior à abertura da nova unidade, o que sugere que o aumento se refira aos novos clientes, não existem dados que comprovem tais números. O cadastro de clientes é único e não segrega os clientes por unidade.

No entanto, estas expectativas não se confirmaram. As vendas ficaram abaixo do esperado e, pela primeira vez, no final do ano de 2018 e início de 2019, a organização enfrentava uma crise financeira de dimensões desconhecidas. Os sócios se reuniram e Alberto explanou a situação real: “queda de 30% nos resultados gerais da organização”. Embora a matriz, que comercializava apenas roupas de cama, mesa e banho tenha sido a mais afetada, também a nova unidade estava vendendo bem abaixo do esperado e, o pior, as quedas aumentavam a cada mês. O Sr. Alberto acreditava que o setor de cama, mesa e banho tenha sido afetado pelas vendas pela internet, que considera “expressivas”.

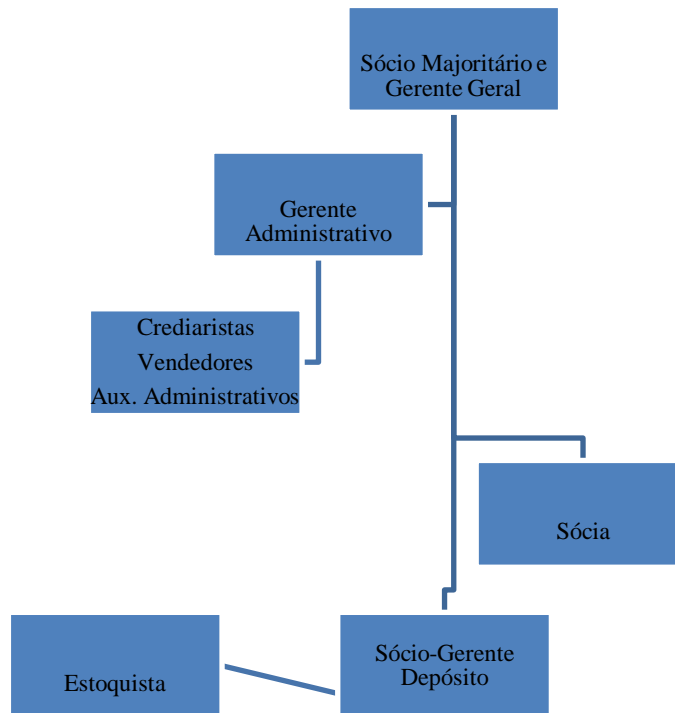
Após apresentarem e discutirem a situação, os sócios consideraram ser imprescindível o fechamento da matriz. Em fevereiro de 2019, a matriz foi fechada e a organização voltou a contar com duas unidades, uma no centro da cidade e a mais nova, que funciona no bairro operário, ambas voltadas ao segmento de móveis, estofados, colchões e eletrodomésticos. Mesmo com o fechamento da matriz, as vendas continuaram em queda, e o cenário era cada vez mais incerto e preocupante.

## **2.4 Organograma da Organização**

A “Nossa Loja” tem uma estrutura considerada enxuta pelos sócios, adequada para atender os atuais 65.000 clientes cadastrados nas duas unidades. Gostam de lembrar que no processo de fechamento da loja “nenhum colaborador foi demitido, exceto uma funcionária que pediu para sair. Os demais foram remanejados”.

Além dos sócios, também trabalham na empresa a Gerente-Geral, a Sra. Dirlene, graduada em Administração de Empresas, colaboradora desde 2003. Começou como vendedora, foi promovida para crediarista, posteriormente para Assistente Administrativa e atualmente gerente, tendo sob sua gerência dez vendedores, três crediaristas e dois funcionários da área administrativa.

Figura 1 – Organograma da Empresa Nossa Loja



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### 3 Situação Problema

O Sr. Alberto, prestes a completar 56 anos, se questiona sobre o que fazer para que a organização que administra supere a crise financeira que está enfrentando e tende a se agravar. Sócio majoritário e gerente geral da “Nossa Loja”, esteve à frente de todas as transformações pelas quais o empreendimento passou. Fundou a primeira loja no ano de 2003, voltada ao segmento de enxovais, e a administrou, com ajuda de 12 colaboradores, até o ano de 2010. Nesses sete anos, a loja cresceu e prosperou, assumindo uma posição de destaque no comércio local.

No período de 2010 a 2017 a organização se consolidou no mercado, os lucros aumentaram e a empresa passou a operar com 27 pessoas, incluindo os sócios. Neste período, houve aumento de aproximadamente 30% no volume de vendas e de 100% na mão de obra direta empregada pela organização, não considerando os sócios. O Sr. Alberto, consciente da importância de se capacitar, se graduou no ano de 2014 em Administração de Empresas e se especializou em Gestão de Pessoas no ano

seguinte. Assim, acreditava “ser tranquilo gerir a organização”, com o que concordavam os sócios. Embora os dois também fossem graduados em Administração de Empresas e empregassem o conhecimento adquirido em suas atividades, a administração geral “ficava a cargo do Alberto, mais experiente e acostumado a administrar”.

A crise econômica que assolou todo o país atingiu diretamente a organização em meados de 2017. O volume de vendas teve uma queda significativa no período. Ao mesmo tempo, as vendas de enxovais continuaram em queda acelerada. Leda acredita que “a internet alterou o comportamento do setor, uma vez que é grande o volume de compras por este canal”. Pela primeira vez, desde a abertura da primeira loja, a queda no rendimento líquido abalou a organização, e o que era pior “com tendência de queda frequente”. Não encontrando outra alternativa financeira, a opção apresentada pelo Sr. Alberto e aceita por todos os sócios foi fechar a matriz, voltada ao segmento de enxovais, o que ocorreu em fevereiro de 2019. Atualmente a organização conta com duas unidades, ambas do segmento de móveis, colchões e eletrodomésticos. Uma localizada no centro da cidade e a outra em um bairro operário. Para desespero dos sócios da “Nossa Loja”, os resultados gerais continuaram demonstrando queda nas vendas e nos rendimentos da organização. A segunda unidade aberta estava com as vendas aquém do esperado, e o fechamento da matriz não foi suficiente para sanar o problema.

O Sr. Alberto e sócios enfrentam atualmente o grande desafio de manter a organização no mercado, o que requer saúde financeira. Para auxiliar na decisão a ser tomada, e considerando a urgência de solucionar o problema em curto período de tempo, decidiu procurar nos arquivos documentos que apontassem a causa das falhas, que indicassem um caminho. Constatou que tais documentos não existem na organização, percebendo que a decisão de investir se baseou em seu “*feeling*”. Diante desse cenário, os questionamentos que ele se faz são: até que ponto a não utilização de ferramentas de gestão financeira influenciaram na decisão de abrir a terceira loja? O que fazer para conter a crise financeira, que agora se agravou? Quais alternativas financeiras a empresa deve utilizar para se manter no mercado?

## Referências do Caso para Estudo

OLIVEIRA, Cláudia Denize. Monografia: Processo de tomada de decisões em investimentos e financiamentos a longo prazo nos supermercados de Pato Branco-PR. **Especialização em gestão contábil e financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.** 2017. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/9546/1/PB\\_EGCF\\_XII\\_2017\\_06.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/9546/1/PB_EGCF_XII_2017_06.pdf)>. Acesso em: 05 ago. 2019.

PAULA, Camila Henriques, SILVA; Wânia Cândida, EMMENDOERFER; Magnus Luiz. Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade, Viçosa, MG, Brasil. **Caso para Ensino: Dilema Orçamentário: a busca pela estabilidade no contexto de retração.** 2018. Disponível em: <<http://rac.anpad.org.br>>. Acesso em 07. jul. 2019.

PRIM, Alexandre Luiz; PEREIRA, Luiz Henrique. EXPANSÃO ORGANIZACIONAL: o caso TOTVS. Organizational expansion: the Totvs case. **Rev. Bras. de Casos de Ensino em Administração.** São Paulo | V. 7 | n. 2 | jul-dez 2017  
[www.fgv.br/gvcasos](http://www.fgv.br/gvcasos). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv7n2c11>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

SENAC. CORRÊA, Vítor Silva. Apostila MBA. SENAC. **Metodologia Científica.** 2019.

SENAC. José Marcos. Apostila MBA SENAC. **Qual a estrutura de um caso para ensino.** Orientação: Vítor Silva Corrêa. .2019.

SENAC. **Apostila:** Trabalho de Conclusão de Curso. Pós-Graduação. 2019.  
Disponível em:  
<[file:///D:/PC\\_02/Desktop/fotos%202019/Apostila%20de%20TCC%20\(2\).pdf](file:///D:/PC_02/Desktop/fotos%202019/Apostila%20de%20TCC%20(2).pdf)>.  
Acesso em: jul/ago.2019.