

SOLUÇÕES APLICADAS POR UMA REDE DE LOJAS DO SETOR DE COMÉRCIO VAREJISTA DE CALÇADOS EM MANAUS/AM PARA SUPERAR OS EFEITOS DA CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA

Ramilles Luana de Oliveira Bezerra¹
Livia da Silva Oliveira²

RESUMO

A crise econômica do Brasil iniciada em 2014, gerou uma série de problemas para os Estados e municípios, que foram seriamente impactados economicamente, promovendo uma recessão no setor causando o recuo do PIB nos anos de 2015 e 2016. Isso levou a um grande aumento na taxa de desemprego da população brasileira, chegando a 13,7% em 2017, o que representou 14 milhões de desempregados. Muitas empresas fecharam as portas, pois não conseguiram superar as quedas drásticas de suas receitas. No Amazonas, e principalmente na cidade de Manaus, em função da forte retração das receitas produzidas pelas indústrias da Zona Franca de Manaus, o comércio varejista da região sofreu um efeito dominó, acumulando também grande queda em suas receitas. Baseado neste cenário decidiu-se realizar um estudo de caso sobre uma rede de lojas do setor de Comércio Varejista de Calçados situado na cidade de Manaus/AM, com o objetivo de explicar o impacto sofrido pela mesma nesse período, bem com as soluções adotadas para superar os obstáculos deste momento histórico. A empresa X passou por uma reestruturação em todos os seus setores, aplicando uma forte redução nos custos fixos e variáveis, bem como otimizou o setor de compras junto a fornecedores aliado a um reforço nos investimentos em marketing dentre outras medidas tomadas. Essas mudanças foram responsáveis por equalizar as finanças da empresa, mantendo-a competitiva num mercado tão concorrido como o de Comércio Varejista, enfim, tendo praticamente superado os piores anos de sua história. Desta forma, mesmo com os números dando indícios de que o mercado brasileiro tem se recuperado ao longo de 2018, fica o alerta aos empresários em geral, para que haja cautela com previsões para os próximos anos do mercado brasileiro.

Palavras-Chave: Crise Econômica, Zona Franca de Manaus, Comércio Varejista.

ABSTRACT

Brazil's economic crisis, which began in 2014, has generated a series of problems for the states and municipalities that have been seriously impacted economically, promoting a recession in the sector, causing a decline in GDP in the years 2015 and 2016 and also an increase in the unemployment rate of Brazilian population, reaching 13.7% in 2017, which represented 14 million unemployed people. Many companies have closed the doors because they have not been able to overcome the drastic drops in their revenues. In Amazonas, and mainly in the city of Manaus, due to the strong contraction of the revenues produced by the industries of the Manaus Free Trade Zone, the region's retail trade suffered a domino effect, also accumulating a large drop in revenues. Based on this scenario, it was decided to carry out a case study on a network of retail stores in the city of Manaus / AM, with the purpose of explaining the impact of the same in this period, as well as the solutions adopted to overcome the obstacles of this historical moment. Company X underwent a restructuring in all its sectors, applying a strong reduction in fixed and variable costs, as well as optimized the sector of purchases with suppliers along with a reinforcement in the investments in marketing among other measures taken. These changes were responsible for equalizing the company's finances, keeping it competitive in a market as busy as retail, and overcoming the worst years of its history. In this way, even with the numbers giving indications that the Brazilian market has recovered during 2018, the alert to the businessmen in general, so that there is caution with forecasts for the next years of the Brazilian market.

Keywords: Economic Crisis, Manaus Free Trade Zone, Retail Trade.

¹ Discente de Engenharia de Produção. Centro Universitário Fametro, Manaus – Amazonas.

² MSc. em Ciências Ambientais pela Universidade Federal do Pará – UFPA, Professora do Centro Universitário Fametro, Manaus – Amazonas.

1. INTRODUÇÃO

A atual crise econômica no Brasil teve início na metade de 2014. A economia teve uma queda de 3,8% do PIB em 2015 e 3,6% em 2016. Também gerou um grande número de desemprego chegando a uma taxa de 13,7% em 2017 totalizando 14 milhões de Brasileiros desempregados (DIEESSE 2018).

Em 2016, a população brasileira pôde sentir claramente os efeitos da crise, precisando então fazer uma readequação da sua realidade financeira. Uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) mostrou que quase metade dos entrevistados (48%), passou a usar mais transporte público e 34% deixaram de ter plano de saúde, e quase 15% transferiram seus filhos de escolas particulares para escolas públicas, deixando claro a necessidade readaptação financeira em função da crise econômica.

O estopim para o início da crise brasileira se deu em função da crise financeira mundial, que se iniciou em 2008. O então governo brasileiro da época resolveu reduzir taxa de juros, cortar impostos, concedeu desonerações fiscais para alguns setores da economia, liberou crédito para as empresas para o desenvolvimento e expandiu os seus gastos por meio de investimentos na infraestrutura. Com essas ações o governo pretendia estimular o consumo para que o país se protegesse da crise financeira mundial. No entanto a crise econômica global perdurou mais que os economistas esperavam, e os resultados dessas ações tomadas pelo governo não surtiram efeitos desejados fazendo com que as taxas de crescimento do PIB brasileiro não crescessem como o esperado.

O Brasil é um grande exportador de commodities, sendo elas sojas, minério de ferro e outras. As mesmas representam muito em termo de receita para ao PIB Brasileiro. Neste período pós crise mundial a China começou a diminuir sua taxa de crescimento, e como o Brasil era o maior exportador desses insumos para a China, houve uma grande redução das exportações de comódites o que impactou para iniciar a crise econômica Brasileira (MORTATTI 2011).

Aliado a estes acontecimentos, pode-se citar também a corrupção sistêmica do país, amplamente divulgada nas mídias como, por exemplo, a Operação Lava Jato, que resultou na queda da credibilidade financeira e política do Brasil, ocasionando a diminuição dos investimentos estrangeiros na economia do país. No Amazonas, mais precisamente na cidade de Manaus, não foi diferente, desde que a crise econômica atingiu o governo federal

em 2014, o governo Estadual já esperava impactos negativos a partir de 2015, e que seria preciso fazer um ajuste fiscal, pois a queda de receita já era eminente. Segundo a Secretaria do Estado da Fazenda do Amazonas (SEFAZ AM) e dados coletados no portal de transparência do governo do Estado, nos anos de 2015 e 2016 acumulou-se uma dívida de 3,5 bilhões em função da crise econômica.

Baseado neste cenário foi realizado um Estudo de Caso sobre uma rede de lojas que atua no ramo de Comércio Varejista de Calçados há mais de 20 anos, situado na região de Manaus, com o objetivo de: (i) mostrar o impacto econômico sofrido pela mesma, oriundo da crise econômica brasileira, (ii) detalhar quais medidas a empresa tem tomado para superar as dificuldades e sobreviver ao novo cenário econômico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ECONOMIA BRASILEIRA DE 2003 A 2018

A economia brasileira desde o início dos anos 1980 tem tido um comportamento à la stop-and-go, alternando pequenos ciclos de crescimento com desacelerações econômicas, muitas vezes abruptas. Esse padrão de crescimento se reproduz ao longo dos anos 2000: em 2000, o PIB cresceu 4,3%; entre 2001 e 2003 houve uma forte desaceleração (nesse período o PIB cresceu a uma taxa média de 1,7% ao ano); entre 2004 e 2008, a economia brasileira cresceu a uma média anual de 4,8%; em 2009 houve uma breve recessão devido ao contágio da crise mundial; em 2010 a economia cresceu 7,6%, vindo a desacelerar em 2011-2014 para 2,4% a.a. em média; e em 2015-2016 a economia entrou em forte e prolongada recessão, com crescimento negativo médio de -3,7% a.a., puxado para baixo tanto pelo setor de serviços quanto industrial (PAULA & PIRES 2017).

Segundo o IBGE, Em 2017 foi registrado um crescimento de 1,1% do PIB frente ao ano anterior e em 2018, um crescimento de 1,1% em relação a 2017. É possível notar que nos anos recentes, o Brasil tem passado por altos e baixos em sua economia, com índices do PIB ora positivos, ora negativos, afetando desta forma todos os estados e municípios da federação. Entretanto, nos dois últimos anos em análise pode-se perceber uma estabilidade no crescimento, ainda que mínimo. A sociedade vem tentando se adaptar a um cenário onde o índice de desemprego é bastante alto, e as incertezas são cada vez mais constantes.

2.2 ECONOMIA DO AMAZONAS DE 2014 a 2018

As principais atividades econômicas praticadas no Estado do Amazonas são: extração vegetal, mineral e animal, denominados respectivamente de extrativismo. Na capital do Estado, concentra o principal centro industrial, a Zona Franca de Manaus, nesse setor produtivo amazonense destaca-se principalmente a produção de eletroeletrônicos, motocicletas, além do beneficiamento de alguns minérios e alimentos (FREITAS, 2019).

Em 2015, a Zona Franca de Manaus (ZFM) registrou uma queda de 30% na produção por causa da crise econômica que atingiu o país. Os setores mais prejudicados foram os de motocicletas, eletroeletrônicos, principalmente, televisores e tablets. Cerca de 20 mil trabalhadores perderam o emprego Manaus (AGENCIA BRASIL EBC, 2015).

Com a forte retração na produção da ZFM, e conseqüentemente os crescentes desempregos na região de Manaus, a setor de Comércio Varejista em geral sofreu um efeito dominó, registrando também grandes perdas de receitas. Este cenário vem se arrastando até os dias atuais. O Polo Industrial de Manaus (PIM) registrou faturamento de R\$ 81,7 bilhões em 2017, o que equivale a um crescimento nominal de 9,41% em relação ao montante obtido em 2016 (R\$ 74,7 bilhões). A evolução do faturamento representa uma recuperação gradativa do desempenho das empresas do PIM que vinha sendo observado até o ano de 2014 (R\$ 87,4 bilhões) (NASCIMENTO, 2018).

É importante observar que, embora a o faturamento da ZFM tenha voltado a crescer após 2017, o índice de desemprego se mantém estável e bastante alto na região de Manaus, e setor de Comércio Varejista de continua se estabilizando a passos lentos e sentindo os efeitos da crise econômica até os dias atuais.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de campo aplicada que objetiva coletar dados e, através dessas informações, detalhar que medidas vêm sendo tomada pela empresa em estudo, para superar as dificuldades enfrentadas, em função da crise econômica que assola a região do Amazonas e sua capital Manaus até os dias atuais.

Para a realização deste estudo foi selecionada uma empresa que atua do ramo de Comércio Varejista de Calçados, aqui denominada de Empresa X. Atualmente, a rede é composta 7

lojas localizadas em Manaus-AM. Está estabelecida há mais de 20 anos no Estado do Amazonas, comercializando calçados para o público feminino e masculino. O processo de coleta dos dados teve seu início em fevereiro de 2019, através de observação, entrevista com colaboradores da empresa e a análise documental, através de relatórios financeiros e contábeis internos da empresa no período de 2013 a 2018.

Para a análise dos dados coletados na observação, na entrevista e análise documental será utilizada a técnica de análise de conteúdo, que, para Bardin (2009, p. 44), é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

O estudo de caso baseia-se em uma pesquisa de campo realizada na empresa X. Onde foram analisado diferentes cenários econômicos da mesma, abrangendo o período de 2013 a 2018.

A empresa X é descrita da seguinte forma: Trata-se de uma rede de lojas que atua no ramo de Comércio Varejista de Calçados e Acessórios para o público masculino e feminino, tendo como público-alvo as classes C,D e E, estando localizada na região de Manaus, sendo 5 lojas no Centro e 3 lojas distribuídas na Zona Norte e Zona Leste de Manaus no ano de 2013. No ano de 2016 houve um encerramento da operação de uma loja localizada na zona Leste, ficando assim com 7 lojas até os dias atuais.

O presente estudo foi desenvolvido baseado em procedimentos éticos de pesquisa, não gerando qualquer risco ou prejuízo à empresa e aos indivíduos envolvidos, sendo eles colaboradores e sócios-proprietários. Além disso, os objetivos da pesquisa foram explicados a todos os participantes, bem como a garantia da privacidade da identidade de cada um, inclusive dos dados internos da empresa.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após análise dos registros da empresa X, foi possível construir um perfil anual com as principais características da Empresa X para os anos de 2013 a 2018.

No ano de 2013 a empresa era composta por 8 lojas, apresentou faturamento anual de 12 milhões de reais, com faturamento médio anual por loja de 1,5 milhões de reais. O lucro líquido anual foi de 1,08 milhões de reais (9,0 %). Nesse cenário o quadro de colaboradores da empresa X era de 67 funcionários. Esse ano foi considerado pela empresa X um período onde o faturamento estava em constante crescimento em relação aos anos anteriores, mostrando que a economia do país estava positiva sem nenhum indício de que uma crise econômica estaria por vir. Uma empresa sólida com Lucro Líquido Anual de 9%, a economia amazonense em função do Polo Industrial de Manaus estava em pleno crescimento, o que garantia muitos empregos e bons salários para a sociedade amazonense.

Em 2014, a empresa X ainda composta por 8 lojas, apresentou faturamento anual de 11,4 milhões de reais, com faturamento médio anual por loja de 1,425 milhões de reais, o lucro líquido anual foi de 0,81 milhões de reais, com 64 colaboradores em seu quadro de funcionários. Na segunda metade de 2014, os sócios-proprietários perceberam que o comércio mostrava indícios de queda, ainda que pequena. Já se ouvia falar que o Brasil enfrentaria umas das piores crises econômicas de sua história. O mês de dezembro, considerado o mês de maior faturamento do ano serviu para minimizar a percepção de que realmente a crise havia chegado, fazendo com que nenhuma atitude, até então, fosse tomada com o intuito de minimizar os impactos negativos decorrentes da crise.

Conforme os números houve uma redução razoável no Faturamento Anual e Lucro Líquido Anual da empresa, assim como foi dado início a demissões de colaboradores.

Em 2015 o quadro de colaboradores da empresa era de 44 funcionários. O ano de 2015, realmente mostrou o impacto negativo da crise. Uma redução drástica de faturamento fez com que iniciasse um processo arrojado de demissão de colaboradores, com o objetivo de equilibrar os custos fixos e variáveis da empresa. O processo de demissão de colaboradores não foi suficiente para equilibrar as finanças da empresa, desta forma surgiu a necessidade de uma reestruturação mais ampla em outros setores da organização, resultando em um Lucro Líquido Anual positivo, embora tendendo a zero. O faturamento médio anual foi de 1,025 milhões de reais por loja, com o lucro médio anual de 41 mil reais.

O ano de 2016 foi considerado o ápice da crise econômica estadual para a empresa. As medidas tomadas com o intuito de estancar as perdas, não foram suficientes para minimizar os efeitos da crise. A Perda Líquida Anual foi bastante acentuada, trazendo sérios problemas para o fluxo de caixa da empresa. Desta forma os sócios-proprietários decidiram encerrar a operação de uma de suas lojas. O Número de colaboradores foi reduzido para 41. Segundo dados financeiros da empresa, embora já houvesse sido feita uma redução no

quadro de funcionários, esta loja situada na Zona Leste de Manaus estava extremamente deficitária em função de seu baixo faturamento, aliado ao alto custo fixo com locação do ponto comercial e alto custo com despesa de energia elétrica decorrente do seu grande espaço físico. Sendo considerada a loja que mais estava tendo perdas. Com base nesses dados, o grupo resolveu encerrar sua operação. O faturamento médio anual foi de 850 mil reais, no entanto houve uma perda líquida anual de 8%, o que corresponde a 540 mil reais.

Com a redução de uma loja em dezembro 2016, a empresa passou a ter um custo menor. Apesar disso a mesma continuou amargando prejuízos, pois um dos principais pilares do comércio varejista, o faturamento, continuava em queda. O alto índice de desemprego puxado pela reestruturação do Polo Industrial de Manaus (PIM) estava causando um enfraquecimento no poder de compra da população Manauara, sobretudo as classes C, D e E, principal nicho mercado atendido pela empresa em questão. A empresa fechou o ano com um faturamento médio anual de 810 mil reais, com perda líquida de 6%, o equivalente a 340 mil reais. A empresa encerrou suas atividades com 32 colaboradores.

O ano de 2018 foi marcado por mudanças de atitude em relação aos custos fixos e variáveis da empresa. Foram renegociados os contratos de locação de todas as lojas, prestação de serviços de telefonia fixa e móvel corporativo, serviços de internet, contrato de prestação de serviços de contabilidade, contrato de operadoras de cartões de crédito, enfim, uma reestruturação de custos devido a uma nova realidade vivida pela empresa. Desta forma conseguiu-se equilibrar as finanças, obtendo assim números bem melhores em relação ao ano anterior, deixando assim de amargar novas perdas anuais. A empresa manteve um quadro de 32 colaboradores, com faturamento médio anual de 728 mil reais. Nesse cenário o lucro médio anual da empresa X foi de 27 mil de reais, o equivalente a 0,5 %.

Baseado nos dados coletados de relatórios financeiros dos cenários anuais de 2013 a 2018 da empresa X, foi realizado uma compilação de indicadores econômicos, para que explicar com detalhes os resultados do impacto negativo sofrido pela rede de lojas em questão como também o período em que a empresa conseguiu estabilizar suas finanças, em função das medidas tomadas. Tabelas e gráficos foram utilizados para a análise.

4.1 CENÁRIO DA EMPRESA X NO PERÍODO DE 2013 A 2018

Nos Indicadores do quadro 1, pode-se observar que houve uma redução bastante acentuada do faturamento médio por loja do período entre 2013 a 2018, o ápice da queda

ocorreu entre 2015 e 2016, período esse em que a população sofreu com altos índices de desemprego, o que impactou diretamente no comércio varejista em geral.

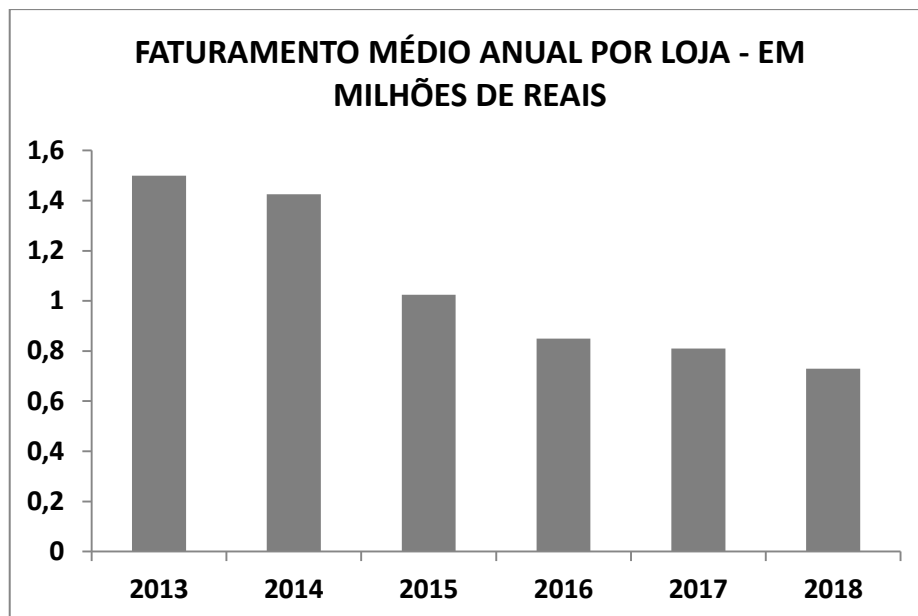
Quadro 1: Valores de Faturamento Médio por Loja.

FATURAMENTO MÉDIO ANUAL POR LOJA -EM MILHÕES DE REAIS	
2013	1,5
2014	1,425
2015	1,025
2016	0,85
2017	0,81
2018	0,73

FONTE: Relatório financeiro interno da Empresa X.

Os dados apresentados no quadro 1 podem ser melhor analisados a partir da figura 1. É evidente um decréscimo no faturamento anual da em cada loja da empresa X. O que nos leva a concluir que a crise econômica afetou todas as classes, mais especificamente as classes C, D e E.

Figura 1: Valores de Faturamento Médio por Loja.



FONTE: Relatório financeiro interno da Empresa X.

Nos indicadores do quadro 2, é possível verificar que os valores de redução de faturamento médio por loja em relação a ano anterior são bastantes significativos em uma comparação

entre 2014 e 2015 chegando a quase 30%. Em contrapartida, fazendo uma comparação entre 2016 e 2017 a redução já é bem menor sendo abaixo de 5%, mostrando, desta forma que mercado já estava se nivelando por baixo, com tendência a uma estabilização das vendas. No entanto, em relação a 2017 e 2018 a redução voltou a se acentuar, registrando 10% de queda no faturamento. Em suma, pode-se afirmar que mercado está instável dificultando previsões futuras de faturamento.

Quadro 2: Valores de redução do Faturamento Médio por Loja em relação ao ano anterior.

REDUÇÃO DE FATURAMENTO MÉDIO ANUAL POR LOJA EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR -	
2013	0
2014	-5%
2015	-28%
2016	-17%
2017	-4,8%
2018	-10%

FONTE: Relatório financeiro interno da Empresa X.

A seguir, no quadro 3, foi realizada uma comparação de faturamento médio anual por loja em relação ao ano de 2013, período esse em que a economia brasileira e estadual estava bastante aquecida, configurando assim um ano ideal para servir de parâmetro para a análise, e, por sua vez, a empresa X apresentava números de faturamentos bastante satisfatórios.

A comparação dos anos 2018 a 2013 apresentou uma queda de faturamento superior a 50%, mostrando o impacto econômico negativo causado na empresa X ao longo desses 4 anos mais difíceis da história da mesma, entretanto, na comparação com o período de 2014 a 2013 a redução foi bem menor, sendo somente de 5%. Em 2014, a crise econômica não havia ainda sido levada a sério por boa parte dos empresários do ramo de Comércio Varejista Manaus, nem de seus consumidores, embora a mídia brasileira já informasse sobre a situação que estava por vir tanto para Brasil como um todo, e conseqüentemente para o Amazonas.

Os anos 2015 e 2016 foram os grandes responsáveis por acentuar essas perdas de receita. Nesse período, a empresa X já estava trabalhando para reduzir custos fixos e variáveis para equilibrar as finanças da empresa a uma nova realidade que se apresentava.

Quadro 3: Valores de redução do Faturamento Médio por Loja em relação de 2013 a 2018.

REDUÇÃO DE FATURAMENTO MÉDIO ANUAL POR LOJA EM RELAÇÃO A 2013 (PERÍODO PRÉ CRISE) - EM PERCENTUAL	
2013	0%
2014	-5%
2015	-31,7%
2016	-43,4%
2017	-46%
2018	-51,4%

FONTE: Relatório financeiro interno da Empresa X.

Segundo Filho (2017), é possível observar a forte contração de consumo e investimento em nossa economia do país. A forte queda desses dois componentes parece estar relacionada com a crise de sustentabilidade da dívida pública brasileira que elevou os juros e a incerteza. O investimento se reduziu em 13,9% em 2015 e 10,6% em 2016, enquanto o consumo caiu 3,9% e 4,5%, respectivamente. Esse fato refletia-se consideravelmente na empresa X.

Um importante indicador para se analisar os efeitos da crise econômica da empresa X, é o número de colaboradores. Em 2013 a empresa X tinha um total de 67 colaboradores divididos em diversas funções, sendo elas: Gerente, Subgerente, Operador de Caixa, Consultor de Vendas, Auxiliar de Estoque, Auxiliar de Escritório, Assistente de TI e Diretoria. Em meados de 2014, com a redução gradativa do faturamento da empresa X, a função de Subgerente foi extinta, como também houve uma redução no quantitativo de outras funções, sendo elas a de Consultor de Vendas e a de Auxiliar de Estoque.

Em 2015, com a redução acentuada das receitas, surgiu a necessidade de diminuir ainda mais os custos com colaboradores pois estava ficando impraticável manter o quadro. Apesar da redução, a reestruturação em outros setores da empresa precisava ser feita. No quadro 4 pode-se observar que a redução de colaboradores se manteve gradativa até 2018 para não impactar de forma agressiva no fluxo de caixa da empresa, pois o custo com as demissões eram altos e se tornaria inviável, caso ocorressem de forma imediata, visto que a empresa X já passava por problemas de faturamento.

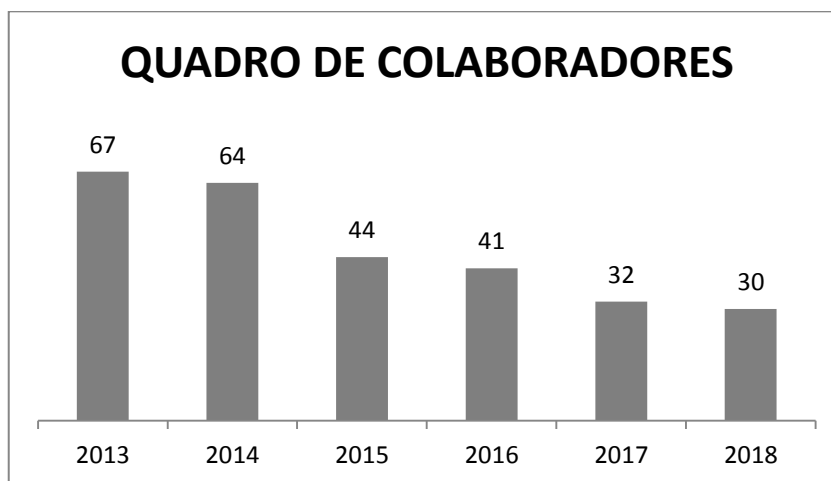
Quadro 4: Quadro de colaboradores.

QUADRO DE COLABORADORES	
2013	67
2014	64
2015	44
2016	41
2017	32
2018	30

FONTE: Relatório financeiro interno da Empresa X

É importante citar que em 2016 houve o encerramento de uma loja do grupo, o que contribuiu para que o número de colaboradores em 2017 fosse bem menor do que em 2016, como também para a diminuição de custos em outros setores da empresa, como despesas com aluguel, energia e outros. Essa nova realidade a que se encaixava a empresa X pode ser melhor analisada a partir da figura 2.

Figura 2: Quadro de Colaboradores.



FONTE: Relatório financeiro interno da Empresa X.

Ao analisar os quadros 5 e 6, percebe-se que 2015 foi o ano de maior demissão do quadro de colaboradores. Os gestores entenderam que era preciso uma diminuição da folha de pagamento urgente para equilibrar o fluxo de caixa, mesmo sabendo que seria preciso dispor de recursos extras para arcar com as demissões do déficit financeiro. Desta forma, a empresa utilizou crédito bancário para resolver a situação de forma a minimizar o impacto negativo no fluxo de caixa diário da empresa.

Em 2017, outra redução de colaboradores mais significativa se fez necessária em função do grande prejuízo obtido nos resultados de 2016, como também uma redução em outros

setores da rede de lojas. Mesmo assim, as medidas não foram suficientes, e o grupo amargou resultados negativos em 2017.

Em uma comparação considerando 2013 como o ano base antes do início da crise e 2018 com números mais estáveis, o índice de demissões são bastantes elevados, apontando uma redução de mais de 50% do quadro de funcionários da empresa X. Este indicador mostra que o nível de desemprego durante esses 5 anos foi crescendo bastante e perdura até os dias atuais.

Vale ressaltar que, apesar de ter ocorrido demissões também em 2018, elas foram bem menores, e um outro indicador que animou os gestores da empresa X, foi o resultado positivo do ano de 2018 sendo encerrado sem perdas, diferentemente de 2016 e 2017. Esses números dão uma mostra de que a crise está praticamente no fim e há uma tendência de retomada do crescimento a partir de 2019.

Quadro 5: Redução do Quadro de colaboradores em relação ao ano anterior.

REDUÇÃO DO QUADRO DE COLABORADORES EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR - EM PERCENTUAL	
2013	0
2014	-4,5%
2015	-31,3%
2016	-7%
2017	-22%
2018	-6,3%

FONTE: Relatório financeiro interno da Empresa X.

Quadro 6: Redução do Quadro de colaboradores em relação a 2013.

REDUÇÃO DO QUADRO DE COLABORADORES EM RELAÇÃO A 2013 - EM PERCENTUAL	
2013	0
2014	-4,5%
2015	-34,4%
2016	-39%
2017	-52,3%
2018	-55,3%

FONTE: Relatório financeiro interno da Empresa X.

Para Silva (2014), diante da queda na expansão da produção, as demissões cresceram acima das contratações, fazendo que trabalhadores percam empregos e novos ingressantes no mercado de trabalho não tivessem possibilidades de trabalhar. A demanda por mão de obra recuou no período de 2013 a 2018, traduzindo a destruição líquida de postos de trabalho na empresa X.

4.2 RESULTADOS E SOLUÇÕES ADOTADAS PELA EMPRESA X PARA SUPERAR OS EFEITOS DA CRISE

Segue abaixo, quadro 7, os resultados da empresa X de 2013 a 2018, resumindo os principais índices analisados no estudo realizado.

Quadro 7: Cenário da Empresa X de 2013 a 2018.

RESUMO DOS RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Quantidade de lojas	8	8	8	8	7	7
Faturamento Anual da Empresa X	R\$ 12 milhões	R\$ 11,4 milhões	8,2 Milhões	R\$ 6,8 milhões	R\$ 5,7 milhões	R\$ 5,1 milhões
Faturamento Médio Anual por loja	R\$ 1,5 milhões	R\$ 1,425 milhões	1,025 milhões	R\$ 850 mil	R\$ 810 mil	R\$ 728 mil
Quantidade de Colaboradores	67	64	44	41	32	30
Resultado Financeiro (Lucro Líquido ou Perda Líquida)	R\$ 1,08 milhões	R\$ 810 mil	R\$ 41 mil	(R\$ 540 mil)	(R\$ 340 mil)	R\$ 27 mil

FONTE: Relatório financeiro interno da Empresa X.

As soluções encontradas pela empresa X para administrar suas dificuldades financeiras ao longo desses quase 5 anos de crise econômica do Estado foram as seguintes:

- Redução do quadro de colaboradores, chegando a uma queda de mais 50% de 2014 a 2018, bem como a extinção de algumas funções dentro da empresa.
- Encerramento de uma loja situada na Zona Leste em dezembro de 2016, que estava apresentando resultados negativos constantes após o início da crise.
- Renegociação de todos os contratos de locação dos pontos comerciais, com uma redução média em torno de 10% dos valores anteriores.
- Substituição de todas as lâmpadas HQI (alto consumo) por lâmpadas LED (baixo consumo) das lojas, gerando uma redução de mais de 30% no consumo de energia elétrica.
- Renegociação das taxas das operadoras de cartão de crédito e débito, gerando uma economia de 0,5% no faturamento em cartão.

- Utilização de recursos financeiros bancários para fomentar a reestruturação da empresa, como custos com demissões de colaboradores e outros.
- Renegociação dos contratos com prestadoras de serviço de telefonia fixa, móvel e dados.
- Renegociação do contrato de prestação de serviços de contabilidade da empresa.
- Renegociação de valores e prazo de pagamento dos produtos comercializados pela empresa junto aos fornecedores.
- Aumento dos investimentos em marketing para potencializar as receitas.
- Investimento em treinamento para os colaboradores, visando melhorar o atendimento junto aos clientes.

Em síntese, o conjunto de medidas tomadas acima foram responsáveis por dar sobrevida para a Empresa X durante todo o período de dificuldade enfrentado, tornando possível superar e administrar os efeitos negativos gerado pela crise, com a queda de suas receitas que começou em 2014, teve seu ápice em 2016 e 2017 e em 2018 mostrou sinais de estabilização com indícios de retomada de crescimento para 2019, no entanto, é importante frisar que, segundo os gestores da empresa X, é preciso ter bastante cautela com as previsões futuras de crescimento para os próximos anos pois qualquer tomada de decisão errada pode colocar todo o planejamento estratégico em risco.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo expor, através de pesquisas em portais eletrônicos especializados, literaturas especializadas e relatórios financeiros da Empresa X, os efeitos causados pela crise econômica brasileira na cidade de Manaus, tendo como foco principal a realização de um Estudo de Caso sobre uma rede de lojas do setor de Comércio Varejista de Calçados denominada Empresa X, bem como mostrar as soluções adotadas pela mesma para superar as dificuldades encontradas ao longo deste período.

É importante salientar, que a crise brasileira ocasionou diversos prejuízos para cidade de Manaus, como queda de receitas no principal pilar da economia Amazonense, a ZFM, o que gerou altos índices de desemprego, e isto foi suficiente para prejudicar o poder de compra das famílias, contribuindo diretamente para a queda de receitas do Comércio Varejista de Manaus.

Na Empresa X não foi diferente, os resultados apontados ao longo deste trabalho mostra claramente os prejuízos financeiros e sociais obtidos pela rede de lojas, o que fez com que a mesma procurasse uma solução para superar essas dificuldades. As principais medidas adotadas pela empresa foram: atuar na redução de custos como a diminuição do quadro de colaboradores, fechar uma loja que estava deficitária, renegociar contratos de locação e concessionárias, otimizar a compra de produtos junto a fornecedores, reforçar os investimentos em marketing e outros. Em fim, um novo modelo de gestão foi implantado visando passar por esta crise de uma forma sustentável e sólida. Vale ressaltar que embora a Empresa X tenha superado a crise e fechado o ano de 2018 com lucro, a mesma se mostra alerta sobre como será nos próximos anos, mantendo as mesmas estratégias adotadas.

Em análise aos fatos mencionados, conclui-se que é de suma importância a existência de fundos de provisionamento, pois ainda que a empresa se encontre em uma situação financeira razoável é importante que se tenha uma reserva para garantir seus compromissos financeiros em dias, e superar assim qualquer dificuldade que possa ocorrer em função de uma nova crise, ou qualquer outra despesa que possa prejudicar o fluxo de caixa da empresa, como eventuais perdas em ações trabalhistas e outros.

Desta forma, fica um alerta para as empresas sejam elas pequenas, médias ou grandes que uma crise financeira como essa sofrida pelo Brasil e no Amazonas nos últimos anos, requer extrema atenção e utilização de estratégias como redução de custos, manutenção de marketing de venda dentre outros, com o objetivo de garantir a sobrevivência e superação em um ambiente econômico e político instável como é o Brasil atualmente. É importante citar que uma crise financeira faz com que as empresas sejam forçadas a se reestruturarem em todas as áreas, e assim poder tirar ensinamentos e aprendizados para futuros ciclos de dificuldades, sendo, talvez o único “lado bom” deixado como legado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa. Portugal. Edições 70. LDA. 2009.

CNI, 2019. Disponível em <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/>> Acesso em 17/03/2019

DIEESE. Análise da evolução do crédito no período recente 2014 - 2017 – TJLP. São Paulo, abril. 2018. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2018/notaTecCredito2014a2017.pdf>.

EBC, 2015. Disponível em <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-12/crise-economica-afeta-producao-da-zona-franca-de-manauas>> Acesso em 18/03/2019.

FILHO, de H. B. F. A crise econômica de 2014/2017. Estudos Avançados. Vol. 31. N. 89 São Paulo Jan./Apr. 2017.

FREITAS, Eduardo de. "Economia do Amazonas"; *Brasil Escola*. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/brasil/economia-amazonas.htm>>. Acesso em 21/03/2019.

GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS, 2017. Disponível em <<http://www.amazonas.am.gov.br/2017/02/mesmo-sendo-o-estado-mais-afetado-pela-crise-amazonas-possui-uma-das-tres-melhores-situacoes-financeiras-do-brasil/>> Acesso em 22/03/2019.

IBGE, 2018. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23886-pib-cresce-1-1-em-2018-e-fecha-ano-em-r-6-8-trilhoes>> acesso em 19/03/2018.

MORTATTI, C. M., MIRANDA, S. H. G. & BACCHI, M. R. Determinantes do comércio Brasil-China de commodities e produtos industriais: uma aplicação VECM. Economia Aplicada Vol.15 N. 2. Ribeirão Preto. Apr/June 2011.

NASCIMENTO, E. **PIM fatura mais de R\$ 81 bilhões em 2017**. Disponível em <<http://site.suframa.gov.br/noticias/pim-fatura-mais-de-r-81-bilhoes-em-2017>>. Acesso em 19/03/2019.

PAULA, L. F. de & PIRES, M. Crise e perspectivas para a economia brasileira. Revista de Estudos Avançados da USP. 2017.

SCIELO 2019, LUIZ FERNANDO DE PAULA I e MANOEL PIRES II, A 10.1590/s0103-40142017.31890013 126, ESTUDOS AVANÇADOS 31 (89), 2017, acesso em 18/03/2019.

SILVA, F. J. F. da. & NETO, F. de A. F. **Efeitos da crise financeira de 2008 sobre o desemprego nas regiões metropolitanas brasileiras. Nova Economia. Vol. 24 N.2. Belo Horizonte May/Aug. 2014.**

SUFRAMA, 2017. Disponível em <<http://site.suframa.gov.br/noticias/pim-fatura-mais-de-r-81-bilhoes-em-2017>> Acesso em 22/03/2019

WIKIPÉDIA<https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_econ%C3%B4mica_no_Brasil_desde_2014> Acesso em 22/03/2019.