

## **GESTÃO DE NEGÓCIOS EM DOIS CENÁRIOS DE CRISE E ALTA INSTABILIDADE ECONÔMICA**

**Camila Silveira de Paula<sup>1</sup>, Denis Roberto Benedicto<sup>1</sup>, Fernandina Fernandes de Lima  
Medeiros<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia de FATEC Ribeirão Preto (FATEC)  
Ribeirão Preto, SP – Brasil

camila.paula2@fatec.sp.gov.br,  
denis.benedicto@fatec.sp.gov.br,  
fernandina.medeiros@fatec.sp.gov.br

**Resumo:** *O mundo dos negócios tende a procurar prever as crises econômicas, seja acompanhando as políticas públicas e até mesmo revendo processos internos para adaptação ao mercado. O Brasil já conheceu várias crises, dentre elas, a de 2008 e a maior que o mundo recente já conheceu, a da COVID-19. Nesse artigo, serão descritas as crises ocorridas em 2008 e de 2020 e discutidas as iniciativas tomadas tanto pelos governos, quanto pelas empresas. Para tanto, como metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica com as principais fontes da temática estudada. Por meio dessa análise, foi possível perceber uma grande diferença de políticas públicas adotadas (ou aplicadas) nos dois momentos e, por consequência, alterando a postura das empresas, o que impossibilitou qualquer comparação entre ambas.*

**Abstract:** *The business world tends to seek to predict economic crises, either by following public policies or even reviewing internal processes to adapt to the market. Brazil has already known several crises, including that of 2008 and the biggest that the recent world has ever known, that of COVID-19. To this end, the methodology used was bibliographic research with the main sources on the theme under study. In this article, the crises that occurred in 2008 and 2020 will be described and the initiatives taken by both governments and companies will be discussed. Through this analysis, it was possible to perceive a great difference in the public policies adopted (or applied) in the two moments and, consequently, changing the posture of the companies, which made any comparison between the two impossible.*

## 1. Introdução

A palavra "crise" representa uma situação de instabilidade, podendo ter múltiplos fatores geradores, que podem ter impactos financeiros, econômicos, institucionais e até pessoais (BENJAMIN, 2020). Diante dessa definição, o mundo já passou por diversas crises (sanitárias, sociais, econômicas), dentre elas, a pandemia de Influenza (1917), a queda da Bolsa de Valores de Nova Iorque (1929), a crise imobiliária de 2008, entre outras.

Carvalho (2019, p. 233), destaca que,

A crise financeira de 2008 foi a maior dos tempos atuais. Iniciada como uma crise de inadimplência relacionada a hipotecas concedidas a grupos de risco nos Estados Unidos (EUA) a crise se alastrou pelo sistema financeiro mundial chegando ao lado produtivo da economia, levando a falência de bancos e uma queda no PIB mundial.

No Brasil, as medidas econômicas que o governo tomou foram essenciais para a redução do impacto da queda de crédito gerada pelo déficit da economia americana. Dentre as medidas, houve redução na taxa SELIC, foram estimulados investimentos privados, alguns setores tiveram isenções fiscais, como o setor automobilístico, de materiais de construção, entre outras iniciativas que foram satisfatórias para o controle da crise no Brasil (FONSECA, 2013).

Já no final do ano de 2019, com o surgimento da COVID-19, uma doença infecciosa de alta propagação e desconhecida cientificamente, causou um impacto na saúde e na economia mundial. Em 2020, a Organização Mundial da Saúde - OMS a considerou como pandemia, sendo necessário utilizar políticas como *lockdown* e o distanciamento social para tentar controlar o contágio e as mortes advindas dessa doença (MUSSALEM, 2021).

Nesse contexto de pandemia, as empresas enfrentaram dificuldades na busca de soluções para sobreviverem a crise gerada durante esse período.

Posto isso, o objetivo desse trabalho é elaborar um paralelo entre as crises de 2008 e de 2020 e evidenciar as políticas públicas brasileiras voltadas as empresas e como elas se comportaram mediante esse cenário de instabilidade. O atual trabalho foi realizado seguindo os critérios de pesquisa bibliográfica, buscando as principais fontes relacionadas ao tema em estudo.

Assim, justifica-se esse estudo por se tratar de crises que atingiram o mundo todo e devido a dimensão de seus impactos, com o intuito de que sirva de modelo para que as empresas possam consultar estratégias de contingências em possíveis crises futuras.

Além dessa introdução, a seção 2 será dedicada a explorar como se deu início a

bolha imobiliária nos Estados Unidos e como ela atingiu o Brasil, principalmente o setor industrial.

A seção 3 será dedicada para a explanação da crise de 2020 no mundo e quais os setores mais atingidos durante a pandemia no Brasil. Na seção 4, será feito um paralelo de estratégias de negócios entre 2 empresas que existem no mercado há mais de 20 anos, escolhidas aleatoriamente. Por fim, a análise comparativa das estratégias durante 2008 e 2020.

## 2. Quais foram os ramos de atividade mais afetados em 2008

A crise de 2008 se iniciou nos Estados Unidos, mas atingiu o mundo todo de formas diferentes. Gerada pela especulação imobiliária, a bolha, como ficou conhecida, foi provocada pela alta dos preços dos imóveis, porém, a renda da população não acompanhou esse aumento. Com isso, diversas pessoas não conseguiram pagar seus financiamentos e empréstimos e os bancos ficaram descapitalizados, o que resultou na falência de vários deles, incluindo um dos bancos americanos mais tradicionais, os Lehman Brothers (FREITAS, 2020).

Quando o banco Lehman Brothers, fundado em 1850 quebrou, a bolsa de valores do mundo todo caiu, como mostra o Gráfico 1 e a forte saída de investidores estrangeiros no Brasil, tendo uma queda de 44.293,60 pontos (59,98%) imediatamente após o anúncio da falência.

Como consequência, houve a diminuição de crédito e a diminuição do PIB brasileiro.



Gráfico 1. Ibovespa na Crise de 2008  
Fonte: Financasinteligentes, 2020

Num segundo momento, após o pânico inicial, quem manteve a calma e não vendeu

suas ações e ainda tinha dinheiro para investir, viu suas ações subirem (42.373, 30 pontos) 143,24%. Isso porque a recuperação das ações se deu em 14 meses, após medidas tomadas pelo governo.

Segundo o IBGE (2011), houve uma queda maior na receita bruta das indústrias de metalurgia, derivados de petróleo, fabricantes de máquinas e equipamentos e produtos químicos.

Os setores que sentiram diretamente a crise de 2008 no Brasil foram as indústrias direcionadas ao mercado externo. Os setores de consumo não foram atingidos, porém, foi necessário manobras do governo para manter o dinheiro em circulação, reduzindo os impostos, principalmente o IPI para as linhas brancas (construções e automóveis), o que levou os consumidores as lojas e movimentar o mercado novamente, entretanto, com a queda da moeda norte americana, os brasileiros começaram a viajar para o exterior e importar produtos, deixando a indústria brasileira sem condições de competir, o que acelerou a desindustrialização no país (OLIVEIRA; VILELA; MÁXIMO; 2018).

Em contraponto, embora a recuperação tenha sido gradual, ela foi relativamente rápida, segundo o IBGE (2009, p. 26) destaca abaixo:

A recuperação foi gradual e impulsionada pelo mercado interno, não só por conta do crescimento da massa salarial e do emprego, mas também pelas medidas de política econômica de recuperação do crédito e de desoneração fiscal, que impulsionaram setores com forte encadeamento industrial.

Para Marques e Nakatani (2009), apesar dos esforços do governo Lula em suprir a dificuldade das empresas que dependiam de financiamento externo, reduzir impostos, financiar investimentos para que não houvesse demissões, a economia continuou se contraindo.

### **3. Quais foram os ramos de atividade mais afetados durante a Pandemia**

Quando as nações do mundo se viram em uma pandemia e sem o vislumbre de como seria o futuro em relação a saúde, economia e educação, as perspectivas de prioridades foram alteradas.

Para reduzir os efeitos na economia, o governo anunciou algumas medidas, dentre elas o adiamento do imposto sobre o Simples Nacional durante três meses o que beneficiou 4,9 milhões de empresas. Houve também, a disponibilização de 5 bilhões de reais através do Programa de geração de renda com recursos do Fundo de amparo ao trabalhador aos bancos públicos, para que principalmente as micro e pequenas empresas, pudessem adquirir empréstimos destinados ao capital de giro (SEBRAE, 2020).

Com as medidas restritivas adotadas, de um cenário vasto de empresas e estratégias empregadas, pode-se citar a Cielo, a qual teve uma queda considerável de 50% nas transações devido ao isolamento social e proibição de funcionamento de diversos setores. Com o aumento da demanda por compras online, a Cielo enfrentou dificuldades,

pois suas “maquininhas” estavam caindo em desuso (FERREIRA et al., 2020).

Diante do exposto acima, pode-se observar uma forte queda nas vendas no setor de varejo conforme mostra o gráfico 2. Essa queda é notada a partir de 14 de março (gráfico 2), cuja queda máxima se deu em 28 de março. A partir dessa data, houve a retomada das vendas gradativamente.



**Gráfico 2. Faturamento do varejo em 2020**  
**Fonte: Einvestidor, 2022**

O setor de vestuário, bem como o de venda de veículos e materiais de construção, foram os mais afetados. Em contra-partida, o setor de supermercados e farmácias, obtiveram um resultado positivo o que equilibrou o setor varejista em geral, pois teve uma queda menor que a esperada no período (FERREIRA et al., 2020).

Porém, segundo Alvarenga (2020), os setores mais prejudicados foram o de transporte aéreo e artístico. Já o setor de vestuário e calçados, aparece na 11ª colocação, conforme lista divulgada pelo governo federal.

No gráfico 3, apresentado na sequência, pode-se verificar os diversos ramos do varejo que de alguma forma tiveram suas vendas afetadas. O setor de tecidos e vestuário foram os mais prejudicados com uma queda de 42,2% seguido dos setores de veículos e peças com queda de 36,4%, livros e jornais com queda de 36,1%, enquanto o de supermercados e hipermercados tiveram uma alta de mais de 16%.

**PMC Setorial (base mensal, %)****Gráfico 3. Vendas dos setores do varejo em 2020**

Fonte: Investidor, 2022

Destarte, diante das dificuldades enfrentadas neste período, algumas empresas tiveram de mudar suas estratégias de negócios para conseguir sobreviver ao mercado, conforme exposto.

#### 4. Estratégias de negócio durante os períodos de dificuldade

Cada momento exige das empresas planejamento, foco e uma ação rápida diante de diferentes crises para a manutenção e sucesso de seus negócios. Abaixo será exposta estratégia de duas empresas conhecidas e que estão no mercado há mais de vinte anos e superaram as crises discutidas neste trabalho.

Em 2009, o Magazine Luiza tinha o objetivo de abrir o capital na bolsa de valores, porém, optou por investir o que tinha para inaugurar em São Paulo, cerca de 50 lojas totalizando cerca de 200 milhões de reais (VALOR ECONÔMICO, 2009).

Já em 2020, a estratégia foi diferente. O Magazine Luiza criou uma plataforma digital permitindo de maneira simplificada a criação de lojas virtuais, contando com a publicidade e os mais de 20 milhões de clientes da rede. O projeto estava previsto para ser implantado em cinco meses, porém, foi implantado em cinco dias devido as medidas restritivas e a necessidade de autônomos e micro e pequenos empreendedores em escoar seus produtos (ANTUNES, 2020).

Citando outra gigante do varejo, em 2008, segundo publicação da Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, a Natura foi uma das empresas que não sentiu o efeito da crise, pelo contrário, conseguiu aumentar seu valor de mercado juntamente com outras cinco empresas do setor de consumo doméstico. Isso se deu, em decorrência da retomada da oferta de crédito e da manutenção da renda por parte da população (ABRAS, 2009).

A Natura planejava, desde 2012, implantar um sistema de vendas online mas foi durante a crise do coronavírus e o aumento da demanda por compras online, que o projeto foi colocado em prática. A maioria das consultoras passaram a atender de forma digital na plataforma da empresa que ainda contava com descontos e créditos, sem falar da possibilidade de realizar vendas para todo o Brasil. A natura prestou o apoio necessário para que as consultoras tivessem o devido suporte para conhecer as ferramentas disponibilizadas em sua plataforma digital (ANTUNES, 2020).

Diante dos cenários de instabilidade econômica, as empresas apresentaram elasticidade para expandir seus negócios, gerando oportunidades em um momento delicado.

## 5. Análise de estratégias empresariais durante os períodos de 2009 e 2020

Devido à não equiparação do motivo pelas quais as crises foram geradas, as empresas tiveram estratégias diferentes nos dois momentos.

Em 2008, a crise nasce no mercado financeiro e, depois, atinge a economia real. Agora, a crise nasceu no lado sanitário, que afetou diretamente o lado real da economia. O problema já começa atingindo o lado real da economia e o lado financeiro. (OLIVEIRA, 2020, s.n.).

No quadro 1, constam algumas das iniciativas das empresas para conter ou então reduzir o impacto em seus negócios.

 2009 VS 2020			Iniciativa Empresarial	
RECURSOS	2008/2009		2019/2020	
Redução custo fixo	✓		✓	
Mudança de praça			✓	
Inovação Tecnológica			✓	
Investimento em Treinamento	✓			
Alteração de público Alvo			✓	

**Quadro 1. Iniciativa empresarial frente as crises 2009vs2020**  
 Fonte: Antunes, 2022 (Adaptado pelos autores)

Nota-se no quadro acima que nos períodos 2008/2009, as empresas não precisaram se reinventar tanto quanto nos períodos de 2019/2020, isso porque na crise de 2008 o governo foi mais incisivo na movimentação da economia em relação ao governo Bolsonaro durante a crise gerada pela pandemia, o que exigiu mais das empresas nesse segundo momento.

Já no quadro 2, observa-se a iniciativa governamental diante dos desafios econômicos que o momento exigia.



RECURSOS	2008/2009	2019/2020
Isenção de IPI	✓	
Desoneração Fiscal	✓	
Adiamento Simples Nacional por 3 meses		✓
Disponibilização de Crédito	✓	✓
Redução Taxa Selic	✓	✓

**Quadro 2. Iniciativa governamental frente as crises 2009vs2020**  
**Fonte: Agência Brasil, 2018 (Adaptado pelos autores)**

Porém, tão importante quanto a iniciativa tomada é a velocidade da execução dessas medidas, Segundo OLIVEIRA ( 2020, s.n.), “O Brasil parece o Titanic, que já não tinha bote para todo mundo, mas por falta de organização, menos pessoas ainda puderam usar os botes para serem resgatadas.” Assim, entende-se que mais empresas poderiam ter sobrevivido ao momento da pandemia, caso o governo não fosse tão lento para reagir.

Porém, independentemente de qualquer iniciativa governamental, muitas empresas se anteciparam a crise anunciada e com recursos próprios conseguiram manter seus estabelecimentos funcionando.

## 6. Considerações finais

O trabalho se propôs a estabelecer um paralelo entre duas grandes crises enfrentadas pelo mundo, porém, em âmbito nacional afim de dar visibilidade a possíveis saídas tanto por parte do governo, quanto das empresas.

Desse modo, pode-se observar que as políticas públicas foram fundamentais para as iniciativas tomadas pelas empresas durante a crise 2008/2009, o que não ocorreu de forma tão evidente em 2019/2020, apesar de que se trata de diferentes causas.

Devido às realidades muito diferentes, a comparação entre ambos períodos se se torna difícil, pois a primeira crise analisada foi de cunho financeiro, com início nos bancos americanos e a outra se trata de uma crise sanitária, obrigando não apenas o Brasil, mas também o mundo todo a entrar em quarentena, deixando a área econômica em segundo plano, inicialmente. Isso pode explicar a reação tardia do governo brasileiro em 2020. Essa reação tardia levou as empresas a correrem para se readequar à nova realidade. Muitas delas faliram, enquanto outras viram na ameaça da crise causada pela pandemia uma oportunidade para modificar os seus negócios e deslanchar no mercado.

O estudo foi realizado de forma generalizada, o que não nos traz tantas informações específicas de empresas de diferentes portes, desse modo, deixando um amplo caminho ainda a ser estudado e explorado pela frente.

## 7. Referências

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. (2009) AmBev, Natura, Pão de Açúcar e Souza Cruz ignoram a crise. Disponível em: <<https://www.abras.com.br/clipping/geral/8796/ambev-natura-pao-de-acucar-e-souza-cruz-ignoram-a-crise>>. Acesso em: 07 nov. 2022.

ALVARENGA, D. (2020) Ministério da Economia Publica Lista de Setores mais Afetados pela Pandemia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/09/15/ministerio-da-economia-publica-lista-de-setores-mais-afetados-pela-pandemia.ghtml>>. Acesso em: 06 nov. 2022.

ANTUNES, D. (2020) 11 Empresas que estão inovando durante a crise do corona vírus. Disponível em: <<https://www.gobacklog.com/blog/empresas-que-inovaram-na-crise-do-coronavirus/>>. Acesso em: 06 nov. 2022.

BENJAMIN, Veschi. (2020) Etimologia de Crise. Disponível em: <<https://etimologia.com.br/crise/>>. Acesso em: 07 set. 2022.

CARVALHO, L. S. (2019) Brasil: Respostas a Crise de 2008, uma Análise do Brasil e da China. Revista Pesquisa e Debate, v. 31, n. 1(55).

FERREIRA, J. F. C. *et al.* (2020) Os Impactos do Corona Vírus em 11 Setores. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/mercado/impactos-coronavirus-nos-setores>. Acesso em: 13 out. 2022.

- FONSECA, N. (2013) A Crise de 2008 e as Políticas Econômicas no Brasil. Três Rios; UFRRJ.
- FREITAS, B. A. (2020) Crise financeira de 2008: você sabe o que aconteceu? Politize. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/crise-financeira-de-2008/>>. Acesso em: 13 out. 2022.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Rio de Janeiro, Brasil: Pesquisa Industrial, v. 28, n.1, Empresa, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Rio de Janeiro, Brasil: Pesquisa Industrial, v. 30, n.1, Empresa, 2011.
- MARQUES, R. M.; NAKATANI, P. (2009). O Brasil e a crise econômica: apenas uma marolinha? São Paulo: PUCSP. Disponível em: [http://www4.pucsp.br/downloads/5-5\\_Artigo.pdf](http://www4.pucsp.br/downloads/5-5_Artigo.pdf). Acesso em: 24. out. 2022.
- MUSSALEM, M. B. (2021). Empreendedorismo e Inovação como Resposta à Pandemia da Covid-19: Estudo de Caso uma Empresa de Base Tecnológica. Uberlândia; UFU. Disponível em: [https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/33279?locale=pt\\_BR](https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/33279?locale=pt_BR). Acesso em: 24 out. 2022.
- OLIVEIRA, J. J. (2020) Crise hoje é bem pior que de 2008, e Brasil vai demorar mais para sair dela. UOL. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/04/29/covid-19-e-desafio-muito-maior-que-crise-de-2008-dizem-economista.htm>>. Acesso em: 06 nov. 2022.
- OLIVEIRA, K.; VILELA, P. R.; MÁXIMO, W. (2018) Crise de 2008 resultou em desindustrialização e crise fiscal no Brasil. Agência Brasil. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-09/crise-de-2008-resultou-em-desindustrializacao-e-crise-fiscal-no-brasil>>. Acesso em: 13 out. 2022.
- SEBRAE, 2020. Conheça as medidas do governo para diminuir o impacto do coronavírus. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-medidas-do-governo-para-diminuir-o-impacto-do-coronavirus,eec7013d92e01710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 09 nov. 2022.
- VALOR ECONÔMICO (2009) Magazine Luiza muda a estratégia. Disponível em: <<https://www.investe.sp.gov.br/noticia/magazine-luiza-muda-a-estrategia/>>. Acesso em: 07 nov. 2022.