

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC DE MAUÁ
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAMILA FIDELIS DA SILVA
CARLOS MIGUEL SANTOS FERREIRA
GABRIELLY VASCONCELOS FREITAS MACHADO
HENRYQUE BRITO ALVES PAMPLONA
NICOLAS DA SILVA LIMA**

**ESTUDO DE CASO: CRISE FINANCEIRA EM EMPRESA VAREJISTA
BRASILEIRA**

**MAUÁ
2025**

CAMILA FIDELIS DA SILVA
CARLOS MIGUEL SANTOS FERREIRA
GABRIELLY VASCONCELOS FREITAS MACHADO
HENRYQUE BRITO ALVES PAMPLOMA
NICOLAS DA SILVA LIMA

**ESTUDO DE CASO: CRISE FINANCEIRA EM EMPRESA VAREJISTA
BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da ETEC de Mauá, orientado pela Prof^a. Me. Margarete dos Santos e pelo Prof. Victor Augusto Santos como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Administração.

MAUÁ
2025

RESUMO

Neste trabalho aplicamos um estudo de caso sobre a crise financeira da Americanas S.A, uma grande empresa do setor varejista com extremo impacto na economia brasileira. Além do estudo de caso, abordamos sobre o varejo e sua relevância no mercado, entendendo primeiramente sobre o setor para depois analisar uma crise no mesmo. O varejo é um pilar da economia nacional, responsável por empregar diversas pessoas e suprir as necessidades de tais, esse setor proporciona diversidade ao consumidor, oferecendo ao seu cliente diversas opções para escolher. Entendendo a importância do setor varejista, pode-se compreender melhor o caso das lojas Americanas que é uma das maiores empresas varejista que impactam significativamente o mercado e a economia.

ABSTRACT

In this paper, we applied a case study on the financial crisis of Americanas S.A., a large company in the retail sector with an extreme impact on the Brazilian economy. In addition to the case study, we addressed retail and its relevance in the market, first understanding the sector and then analyzing a crisis in it. Retail is a pillar of the national economy, responsible for employing many people and meeting their needs. This sector provides diversity for the consumer, offering its customers several options to choose from. Understanding the importance of the retail sector, one can better understand the case of Americanas stores, which are one of the largest retail companies that significantly impact on the market and the economy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Índice da crise financeira no Brasil.....	20
Figura 2: Americanas S.A na bolsa de valores.....	28
Figura 3: Comunicado da Americanas S.A.	29
Figura 4: Impacto na Bolsa de Valores	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
	<i>2.1 Setor Varejista</i>	<i>11</i>
	<i>2.2 Gestão financeira.....</i>	<i>16</i>
	<i>2.3 Crise Financeira em Empresa Varejista.....</i>	<i>18</i>
	<i>2.4 Planejamento Financeiro Para Prevenção</i>	<i>24</i>
3	DESENVOLVIMENTO	27
	<i>3.1 Antes da Descoberta.....</i>	<i>27</i>
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
5	REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho iremos abordar como que ocorre uma crise financeira, como podemos evitar e quais são as soluções para este problema, o título do trabalho é “crise financeira em empresas varejistas”, vamos trazer o caso da Americanas como exemplo em alguns tópicos pelo fato da empresa ter grande influência no setor varejista e por ser uma das crises financeiras mais recentes.

Nosso objetivo principal é deixar claro os principais motivos que podem levar uma empresa a um declínio financeiro ao ponto de solicitar uma recuperação judicial, dessa forma, pretendemos deixar esse estudo como uma possível solução para empresas que querem evitar ou sair de uma situação de extrema delicadeza, independente do seu porte. Acreditamos que dentre todos os recursos de uma empresa, os recursos financeiros são mais delicados em relação ao crescimento ou encerramento de uma empresa, por hábitos que podem ser melhorados ou desenvolvido (MARION, 1984).

"A falta de controle financeiro adequado, a ausência de um planejamento estratégico eficiente e a negligência na análise dos riscos operacionais e financeiros podem gerar um impacto devastador nas finanças de uma empresa, resultando em falências e crises que poderiam ser evitadas." (MARION, 1984). Nesse trecho do livro ele deixa claro que a falta do controle financeiro através de negligências ou análises antes de uma tomada de atitude na empresa pode resultar numa crise totalmente desnecessária, resultando até numa possível falência ou levando a empresa a recorrer a uma recuperação judicial.

Este tema está diretamente relacionado com a administração em geral pois o setor financeiro é um dos mais importantes para qualquer empresa. Entender que é necessária uma boa gestão financeira na sua empresa independente de ser varejista ou não, é essencial.

A crise financeira em empresas varejistas é extremamente relevante por impactar a economia em geral. E se torna relevante para outras empresas pelo fato de ter uma representatividade alta no PIB brasileiro (Produto Interno Bruto), assim podemos compreender que seu impacto afeta não apenas empresas do setor de varejo, mas também empresas de variados setores.

Quando falamos sobre sua relevância nas empresas estamos falando também sobre seu impacto no mercado como um todo, afinal, o setor varejista traz diversidade, assim atendendo a demanda de seus clientes e dando a eles a opção de escolher.

Atender demanda é uma grande qualidade do varejo, como citado anteriormente ele atende as necessidades da população oferecendo diversas opções de escolha. Assim podemos compreender que é no varejo que por exemplo nossas necessidades básicas são atendidas, como conseguir achar o sabonete ideal para seu banho. Além de atender necessidades, ele tem grande relevância em seu bolso. A crise em uma empresa varejista pode chegar a prejudicar a inflação, assim te afetando diretamente.

Uma pesquisa abordando o tema da crise financeira em setor varejista se mostra importante para a administração, por trazer uma visão ampla de fatores que influenciam e afetam a saúde financeira das empresas, fornecendo informações valiosas para as tomadas de decisões.

A pesquisa ajuda a identificar as principais causas da crise financeira mostrando como isso se inicia, por quais fatores isso acontece, como evitar isso e como se recuperar caso isso aconteça, esse conhecimento ajuda os administradores a identificar os principais problemas tornando sua tomada de decisão bem mais assertiva.

O estudo ajuda também a identificar padrões e tendências de uma crise financeira, assim podendo indicar uma crise futura, ou uma solução para uma crise já existente, isso permite ao gestor se antecipar ajustando seus erros o quanto antes.

A pesquisa ajuda também não só aqueles que já estão em uma crise, mas também aqueles que começaram agora e querem se prevenir de uma crise adotando medidas preventivas e fazendo uma gestão de riscos eficiente e eficaz para evitar que sua empresa tenha problemas financeiros futuros, conhecer os cenários da crise também permite ao gestor criar seu plano de contingência de forma eficaz, podendo ser acionado o mais rápido possível em um caso de crise financeira.

"A crise financeira pode alterar profundamente a estrutura competitiva de um setor. Empresas que falham em responder de maneira adequada a esses desafios tendem a perder sua posição no mercado, enquanto aquelas que inovam e se adaptam rapidamente podem sair mais fortes da crise." (PORTER, 1980, p. 208).

Para compreender este tema, buscamos responder a seguinte pergunta: Quais os principais fatores que contribuem para a crise financeira em empresas varejistas no Brasil e como podemos evitá-las? Como principal objetivo, buscaremos explicar como

uma má gestão, uma crise na economia e outros fatores podem levar a uma crise financeira em empresa varejista.

Nosso trabalho tem como objetivo identificar e analisar os desafios enfrentados por empresas que atuam no setor varejista, na qual os problemas foram consequências da área financeira, ao decorrer do trabalho vamos detalhando os problemas e propondo soluções cabíveis a cada um dos desafios citados. Iremos analisar quais são as atitudes tomadas por empresas que causam a crise financeira e como evitá-las. Citaremos exemplos de atitudes de empresas que entraram em uma crise financeira e para concluir nossos trabalhos vamos desenvolver soluções com base em dados e alguns relatos de empresários, para sair de uma crise financeira, e algumas atitudes que podem evitar uma futura crise financeira.

A metodologia que decidimos aplicar nesse trabalho foi baseada em análise do plano de recuperação judicial apresentado pela loja americanas, opiniões e críticas de grandes nomes de gestores e CEO, todos os dados apresentados referente ao plano de recuperação judicial foram retirados do documento oficial que está disponível no site da Americanas. Já os demais dados foram retirados de vídeos e pesquisas feitas por instituições voltadas a área contábil como: Órgãos governamentais, escritórios de contabilidade, CFC (Conselho Federal de Contabilidade) e Opiniões de empreendedores que já passaram por uma crise financeira na qual conseguiram desenvolver uma solução ou não. Almejamos que no final desse trabalho conseguimos deixar claro todos os fatores que levam a uma crise financeira, e qual das soluções podem ser aplicadas para diferentes tipos de crises financeiras.

1. Setor Varejista

Como tópico inicial decidimos começar falando sobre o que é o setor varejista, no qual vamos falar sua importância para a economia nacional e internacional, e quais são seus impactos nacionais e internacionais baseados em dificuldades enfrentadas como a Pandemia de COVID - 19, alta inadimplência, consumidores instáveis e mudanças rápidas, que contribuíram para encerramentos e endividamentos de empresas

2. Gestão Financeira

A gestão financeira é de extrema importância dentro da empresa, tanto para liderar em meio à crise quanto para evitá-la. Seus objetivos principais são:

- Maximizar os lucros assegurando que a empresa gere a maior renda possível de forma eficaz.

- Crescimento sustentável garantindo um crescimento contínuo e sustentável ao longo do tempo planejando estratégias para expansão que sejam viáveis financeiramente e não comprometam a saúde financeira da empresa a longo prazo.
- Gestão de riscos financeiros tem a finalidade de antecipar e reduzir impactos negativos.

3. Crise Financeira Em Empresa Varejista

Nesse tópico iremos abordar uma das maiores e mais recente crise financeira no setor varejista do Brasil relatando o caso “Americanas”, mostrando dados do início da crise desde sua descoberta passando pelo anúncio e todo o seu processo de recuperação judicial, todo o impacto gerado no mercado financeiro dentro e fora da empresa.

4. Planejamento Financeiro Para Prevenção

Um dos maiores problemas de empresas independente do seu porte e não ter um plano de prevenção para possíveis crises por isso decidimos apresentar um plano de contingência financeira para evitar e solucionar crises financeiras com a finalidade de identificar potenciais riscos que possam anteceder a uma crise.

5. Conclusão

Ao final desse trabalho desejamos esclarecer todos os fatores que antecederem uma crise financeira fazendo com que isso se torne material de estudo, objeto de pesquisa para empresas, empresários individuais, estudantes da área e todos aqueles que tiverem interesse sobre a área financeira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SETOR VAREJISTA

2.1.1 Brasil e sua influência no setor varejista

O varejo começa no Brasil no tempo da colonização portuguesa (1500-1822), um período marcado pela exploração dos portugueses nos territórios brasileiros com o intuito de extrair os recursos naturais que o Brasil oferecia. Os portugueses além de iniciarem as buscas pelos recursos, estabeleceram uma violência brutal contra os povos indígenas fazendo estes de escravos para realizarem o chamado “trabalho sujo”, como esclarece o historiador Boris Fausto “A escravização do índio chocou-se com uma série de inconvenientes, tendo em vista os fins da colonização” (FAUSTO, 1994, p.49). Ao obterem tais recursos (como ouro, diamantes, pau-brasil, cana-de-açúcar, café, entre outros) foi acarretado uma significativa mudança na economia, mercado e sociedade.

A descoberta do ouro foi um acontecimento inestimável para a história do varejo, após um determinado tempo de procura, os europeus encontraram o ouro e conseqüentemente os demais minérios que assim alavancou a sua economia implementando um fluxo maior no comércio. Como resultado, o mercado se desenvolve mais, com os novos recursos era possível inovar nos produtos e serviços oferecidos e alcançar novas demandas, desse modo a sociedade progride e conhece novas culturas. A conquista do ouro ocorreu em regiões no interior do Brasil como em Minas Gerais, um estado de extrema importância para tal conquista, afinal foi no mesmo que surgiram novas mudanças, como a chegada de pequenos comerciantes que se estabeleceram por lá e exteriorizaram a agricultura que a propósito teve grande relevância devido ao surgimento de viajantes (responsáveis por transportarem produtos para demais estados do país) que precisavam de mantimentos e hospedagens para prosseguirem viagem.

A região onde Arzão se encontrava, contudo, era dominada por índios bravos, e logo sua comitiva se viu cercada. Com grande sacrifício, o bandeirante escapou do cerco, seguindo o rio Doce até desembocar no litoral do Espírito Santo. Ele e seus homens chegaram esfarrapados, quase nus, sem pólvora ou chumbo, mas conseguiram trazer o ouro, que foi entregue ao capitão-mor regente da capitania, João Velasco de Molina. Era a primeira prova do metal

precioso de Minas Gerais apresentada oficialmente a um agente da Coroa (FIGUEIREDO, 2012, p.117).

O ciclo do ouro (descobrimto do ouro) é efeito de uma grande busca feita pelos chamados Bandeirantes Paulistas, um grupo de homens vindo de regiões como São Paulo e São Vicente que tinham como finalidade encontrar ouro e capturar escravos. Os bandeirantes propagaram a violência contra os indígenas, com o apoio do próprio governo da época e de donos de minas que apenas queriam encontrar as pedras preciosas.

Passando-se anos após a descoberta do ouro, houve-se um evento que marcou o varejo e o Brasil, a chegada da família real portuguesa ao Brasil. A família real impulsionou o comércio e a economia, pois foram estes que motivaram a abertura de portos para nações amigas, um momento marcante no comércio visto que as importações no país se originavam exclusivamente de Portugal, porém com a abertura dos portos foi capaz importar de outros países como a Inglaterra.

A transferência da sede da monarquia portuguesa para o Brasil mudou o quadro das relações internacionais no contexto da América do Sul. A política externa de Portugal passou a ser decidida na Colônia, instalando-se no Rio de Janeiro o Ministério da Guerra e Assuntos Estrangeiros (FAUSTO, 1994, p.125).

A declaração da abertura dos portos para nações amigas foi declarada em 28 de janeiro de 1808 (Carta Régia), a partir desse momento o vínculo entre Brasil e o comércio internacional se fortaleceu. Como esclarecido, os portugueses eram os únicos que exportavam para o Brasil, todavia com as invasões que ocorriam em Portugal (invasões francesas/napoleônicas), sucedeu de o país passar por mudanças e dessa maneira estabelecer o que seria melhor para se manter estável. Em vista do que Portugal estava passando, a Corte Portuguesa decidiu então se estabelecerem em território brasileiro trazendo simultaneamente os comerciantes e trabalhadores que também buscavam se constituir no Brasil. Sobre a influência da Corte na abertura dos portos é pertinente afirmar que D.João VI foi bastante inteligente em estabelecer um tratado com a Inglaterra, fazendo com que a economia do Brasil fosse de êxito dado que seu comércio prosperou.

Cairu foi o idealizador e defensor das medidas econômicas adotadas pelo governo. Logo depois de decretada a abertura dos portos ele escreveu Observações sobre o comércio franco no Brasil (Lisboa 2, 2001), apontando a inevitabilidade do Decreto de 1808 face à invasão do Reino e a necessidade da monarquia em manter os 10 elos de comércio com os outros países,

especialmente com a Inglaterra. Assim, afirmava que “a franqueza de comércio no Brasil será de progressivo interesse à Coroa, e à nação” (ROCHA, Antonio, 1993, p.10).

Em 7 de setembro de 1822 foi proclamada a independência do Brasil por D.Pedro I, a partir desse momento o Brasil não era mais uma nação colonial, não dependia de nenhum país para crescer, este logo se tornou independente. “Abandonando pelo bem público, os vossos particulares interesses e desprendendo-vos dos laços, que mais estreitamente ligam o coração do homem” (ALCÂNTARA, Pedro, 1822, p.87).

A partir de 1930 a nação brasileira desencadeou uma transformação econômica e comercial devido a industrialização que se iniciou no Brasil. Anteriormente o país baseava sua economia na agricultura e no trabalho humano, entretanto, com as revoluções que aconteciam na Inglaterra desencadeou-se uma evolução na mão de obra, o ser humano não precisava necessariamente usar as próprias mãos para efetuar determinado serviço apenas conduzir uma máquina que fazia maior parte de seu trabalho. Foi então em 1950 que a industrialização no Brasil se concretizou, com o apoio de políticos como Getúlio Vargas que revolucionou o comércio dando oportunidades de trabalho para a população, entre outras mudanças.

É o que nos mostra a moderna evolução econômica nos países industrialmente avançados. A industrialização constitui neles um processo onde a atividade industrial se fez sempre e desde logo, poderoso fator determinante e impulsionador de novas atividades (PRADO, Caio, 1976, p.253).

2.1.1.2 Varejo

O conceito de varejo é a venda de produtos e serviços que atendam as necessidades do consumidor. Através desse conceito o varejo se popularizou cada vez mais, pois a capacidade de alcançar demandas e entregar qualidade tornou-se sua principal qualidade.

Previamente foi deixado claro que o varejo está presente desde os primórdios do comércio, ainda no descobrimento do Brasil o varejo já existia e atualmente não é o contrário, esse apenas evoluiu. A evolução do setor varejista se deu devido às evoluções tecnológicas, novas tendências no mercado e mudanças na demanda, que submetem os varejistas a se manterem atualizados constantemente para não terem seu comércio prejudicado.

“O grande impulso do varejo no Brasil ocorreu com o começo da industrialização na década de 1940. Durante e após o fim da Segunda Guerra Mundial, teve início no Brasil a industrialização para a substituição de importações, no começo para suprir a ausência de oferta de produtos devido à guerra e, depois, como política para industrializar o país” (MATTAR, Fauze, 2004, p.8-9).

Em pleno século XXI o varejo consegue se manter contínuo e estável e isso ocorre devido a exigência da população em adquirir produtos e serviços para uso pessoal, além disto, a variedade que é oferecida neste setor é imensa, atraindo cada vez mais interessados em comprar do setor varejista.

Desde então, até essa primeira década do século XXI, os consumidores têm experimentado um crescente poder no mercado. Fenômenos como fusões, aquisições, incorporações, acordos operacionais, elevação da concentração, presença de empresas mundiais e novas tecnologias de comunicação e informação estão mudando as regras do varejo no mundo e no Brasil (MATTAR, Fauze, 2004, p.11).

O varejo é responsável por empregar grande parte da população, garantindo estabilidade financeira para muitas pessoas. Um varejista pode fabricar seu próprio produto, mas também, pode comprar produtos prontos e apenas vender, esta é uma das principais características do varejo o tornando um setor que compra de atacadistas, mas não se torna um atacado.

É possível classificar o varejo em dois sendo, o varejo físico e o varejo online. O varejo físico se refere às lojas varejistas físicas que é permitido comprar o produto na hora e já levar para casa, é aquele que possibilita o cliente ver o produto, tocar, experimentar e por fim não ter nenhuma dúvida se compensa comprá-lo. Enquanto o varejo online não há essa vantagem, também chamado de e-commerce, o varejo online permite o consumidor de qualquer lugar que esteja comprar e receber em casa ou retirar na loja presencial (essa opção não é disponibilizada em todas as lojas), sua desvantagem é a incerteza do consumidor se o produto vira igual ao anúncio da oferta, se irá chegar até ele e outros imprevistos que podem ocorrer. Em resumo, ambos os tipos de varejos são bons para o consumidor, vai de o mesmo decidir qual será mais favorável para atender suas necessidades.

Atualmente o e-commerce (varejo online) vem sendo muito procurado pelos consumidores, devido aos avanços tecnológicos muitos varejistas optaram por abrir sua loja online justamente pela demanda alta. A variedade de produtos que encontra-se no e-commerce é uns dos principais motivos pelo qual sua procura é grande, além

do mais os preços são de agradar o cliente, muitas vezes um produto de determinada empresa está mais barato na loja online do que na loja física e isso afeta muito a decisão final do consumidor, afinal, a opção de ter o mesmo produto ofertado em uma loja presencial com a mesma qualidade e por um preço bem mais baixo, porém online é de agradar a todos “modernizar seu modelo de negócio e acompanhar a revolução tecnológica para atender seu cliente de uma maneira omnichannel é um pré-requisito para que a operação seja bem-sucedida” (PELIZON, Luis, 2017).

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira é vital para qualquer empresa que deseja ter sucesso nos negócios, ter uma boa gestão nas finanças é crucial se a empresa deseja se manter no mercado, evoluir a longo prazo, evitar crises e não entrar em falência. Muitas empresas saem do mercado justamente por não ter tido uma boa gestão, resultando em crises financeiras e conseqüentemente fechando as portas por não ter conseguido sair da crise.

“A função de administração financeira pode ser genericamente descrita por meio de seu papel na organização, de sua relação com a teoria econômica e as ciências contábeis e das principais atividades do administrador financeiro” (GITMAN, 2010, p.8).

Quando uma empresa deseja estabilizar-se e a longo prazo prosperar mais e de forma sustentável, esta tem que incluir práticas que tornem esses objetivos reais. Acompanhar entradas e saídas é um dos meios mais conhecidos e eficaz, esta técnica é crucial pois se o gestor não dá importância para quanto está lucrando e perdendo é sinal de que sua empresa poderá passar por problemas, além disto, a análise desses dados levam a diversas outras práticas como: o planejamento dos próximos passos a serem tomados, se como resultado da análise foi determinado que a organização está errando em algum setor, é primordial decidir o que será feito para mudar tal situação e assim tendo o controle das finanças; a administração das contas a pagar e a receber, examinar cautelosamente as contas possibilitam a entidade se manter a curto e longo prazo; explorar as probabilidades da instituição passar por crises financeiras ou qualquer imprevisto que prejudique a mesma; visar pelo futuro dos negócios ainda no presente é fundamental, muitos empreendedores se preocupam tanto em se manter estável que não consegue expandir seus negócios. Essas orientações podem livrar corporações de terem complicações.

Uma decisão financeira sem uma análise preliminar, sem uma reflexão de suas conseqüências, poderá gerar impactos negativos e dependendo do volume de dinheiro, envolvido nessa decisão, comprometer seriamente a empresa podendo levá-la a “insolvência” (SALANEK, Pedro, 2012, p.19).

Em uma empresa varejista a gestão financeira também é indispensável, sobretudo a competitividade e demanda do mercado varejista faz com que a gestão eficaz das finanças seja extremamente necessária. Muitos varejistas demandam seu foco em algo específico, seja no estoque, no caixa, nas demandas, entre outros, mas algo que muitos não compreendem é a necessidade de dividir seu foco em cada

critério de seu negócio. Há diversos empresários que cometem erros seríssimos como o exagero no estoque, compra ou fabricação exagerada que acaba não tendo lucro por não ter conseguido vender, outro erro é a falta de pesquisa sobre o mercado que muda continuamente conforme o tempo passa.

Saber como anda o mercado, suas tendências e demandas é um erro bastante cometido pelos varejistas, comprar ou fabricar sem saber a demanda do produto é criar um severo problema para si próprio. O mercado não para, as mudanças ocorrem de forma rápida e imprevisível e no setor do varejo ocorre mais rápido ainda, fazendo o varejista obrigatoriamente ter que atualizar-se sobre o mercado.

As empresas precisam se mostrar ainda mais diferenciadas em relação ao restante, podendo dessa forma manter ou aumentar sua parcela de mercado e conseqüentemente aumentar sua margem de lucro (Rodrigo, Caio, Kurogi, Felipe, 2015, p.15).

2.3 CRISE FINANCEIRA EM EMPRESA VAREJISTA

2.3.1 Pandemia global e Como Afetou a Economia Global

A pandemia da Covid-19 foi uma das maiores crises que aconteceu no mundo, causando um impacto significativo na economia global. A pandemia teve início no começo de 2020, e teve “fim” em maio de 2023, por conta disso, diversas empresas entraram em crise, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE) mostram que durante a primeira fase da doença até junho de 2020, 716.372 empresas declararam falência, sendo 99,8% delas de menor porte. Essa situação resultou em uma perda significativa de estoque e capital. De acordo com algumas pesquisas, 68% das empresas brasileiras tiveram que recorrer a tipos de financiamento por conta da crise, o estudo aponta que 33% dos empresários brasileiros tentaram diminuir custos com os fornecedores e prestadores de serviços, 23% recorreram a crédito para capital de giro com empresas financeiras, 19% para folha de pagamento, também através de instituições financeiras, e 18% precisaram adicionar capital para cumprir seus compromissos. Diferente de crises anteriores, os governos tiveram uma rápida percepção de quão grave era a situação desde o início, exemplo disso foi o auxílio emergencial que o governo brasileiro colocou para pessoas de baixa renda. De acordo com o Shireen Mahdi, economista líder no Brasil do Banco Mundial, disse que o Brasil apresentou uma das taxas de pobreza extrema mais baixa da região da América Latina e Caribe durante a pandemia, além disso, Shireen falou sobre a queda significativa na taxa de pobreza:

Nossos dados mostram uma queda brusca na taxa de pobreza entre 2019 e 2020. Esse resultado ocorreu após a intervenção do governo, com o pagamento do auxílio emergencial. Muitos países também apresentaram pacote de intervenções, mas não conseguiram um pacote tão grande, que tivesse impacto de redução de pobreza como o Brasil (MAHDI, Shireen, 2022)

Mas como nem tudo são flores, o governo federal efetuou pagamento de auxílio emergencial para 135,7 mil pessoas falecidas, causando um prejuízo de R\$ 336,1 milhões para os cofres brasileiros. Além disso, o benefício foi pago indevidamente para empregados do governo, militares e até mesmo menores de idade. 1,9 milhão de brasileiros com vínculo formal de trabalho receberam o auxílio de forma ilegal, e 58,9 mil membros das forças armadas receberam o benefício sem ter direito. No caso dos falecidos, o CGU pediu para o Ministério da Cidadania, o desembolso da verba, o mesmo reconheceu o erro dos óbitos e afirmou que fez um upgrade no processo de

avaliação de quem está vivo ou morto. Já em 2025, o Brasil vem se recuperando muito bem pós pandemia, a economia brasileira cresceu mais que no período de pré crise, A Federação das indústrias do estado de Minas Gerais (FIEMG) apontam que o PIB nacional cresceu 3,2% ao ano entre 2022 e 2024, mais do que o dobro da média de 1,4% registrada entre 2017 e 2019. O comércio brasileiro também voltou ao normal em junho de 2020, com o foco do consumo e da demanda de produtos básicos para a sobrevivência humana, como alimentos e produtos farmacêuticos. O e-commerce e a venda remota foram essenciais para a recuperação dos comércios. A indústria teve uma recuperação mais rápida, porém enfrentou obstáculos ao longo do tempo.

A indústria brasileira reagiu bem ao choque inicial, mas depois enfrentou obstáculos, como a inflação elevada e a necessidade de ajustes na política monetária. Ainda assim, o setor segue sendo essencial para garantir um crescimento sustentado a longo prazo (ROSCOE,2025).

A pesquisa da FIEMG afirma que estímulos fiscais e monetários foram muito importantes para a recuperação.

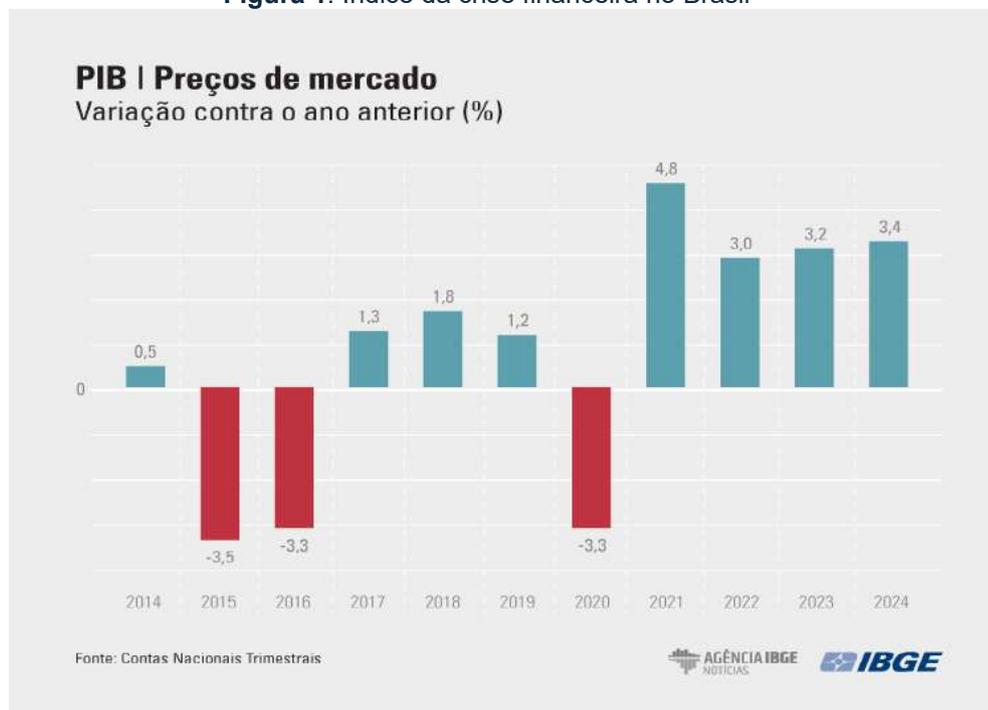
2.3.1.2 Crise financeira de 2015 no Brasil

A crise de 2015 foi originada por diversos problemas econômicos, mas dentre todos o que se destaca foi a queda do PIB (Produto Interno Bruto) o que chegou a uma queda de 3,5% ficando marcado como a maior queda em 25 anos, a recessão iniciou-se em 2014 e teve como o ponto mais crítico entre os anos de 2015 e 2016. Além da queda do PIB houve problemas como Ajuste fiscal, crise política e governamental, alta na inflação e um aumento significativo na taxa de desemprego. Estamos vivendo a maior recessão da história do País desde que isso começou a ser medido (MEIRELLES, Henrique, 2016).

Assim como toda crise tende a afetar no poder de compra dos consumidores, essa em si não teve uma reação diferente, afetando assim o poder de compra de indústrias e consumidores, aumentando o Déficit público e perda em investimentos, em relação ao poder de compra dos consumidores e indústrias, tende a influenciar negativamente de duas formas significante no setor varejista, sendo elas no momento de produção de bens vendidos, devido ao aumento de matérias primas e taxas que acabam refletindo no preço de venda, o que acaba coexistindo com a diminuição do poder de compra dos consumidores, fazendo com que o preço de venda aumente e o poder de compra diminua, ou seja, acaba intervindo de duas maneiras, fazendo com que a aquisição de produtos ou serviços fique mais limitada

de uma certa forma, diminuindo as vendas e compras, o que coopera para o aumento de taxas de desemprego.

Figura 1: Índice da crise financeira no Brasil



Fonte: IBGE (2024).

2.3.1.2.3 Crise Mundial de 2008

Crise de 2008, como iniciou, causas e consequências. A Crise Financeira de 2008 assustou o mundo todo, o resultado da crise fez com que nações inteiras pagassem e o mundo entrasse em recessão em 2009. Em 1998 os bancos estadunidenses começaram a oferecer e emprestar dinheiro a pessoas que não tinham condições de pagar, mesmo desempregados e sem renda ou patrimônio conseguiam aprovação para receber um empréstimo. Para “assegurar” o banco essas pessoas podiam dar a própria casa como garantia de pagamento para diversos empréstimos. Esse tipo de financiamento era chamado de “subprime” (de segunda linha) o volume de créditos desse tipo era gigantesco. Os investimentos com nome de subprime cresceram ao longo dos anos 2000, o financiamento imobiliário tornou-se comum nos Estados Unidos. Por natureza, empréstimos desse tipo são considerados extremamente arriscados e com grande chance de default conhecido como “calote”. A alta demanda desses empréstimos fez com que as instituições financeiras de crédito tivessem que ofertar mais financiamentos desse tipo com grande risco de calotes. Quando diversas pessoas que pegaram esses empréstimos deixaram de pagar os mesmos, o mercado imobiliário ficou com inúmeros imóveis desvalorizados, pelo fato

de a maioria desses imóveis estarem “assegurados” ao banco para pagamento de dívidas, assim o mercado entrou em colapso, levando a crise. O ápice da crise ocorreu em 15 de setembro de 2008 com a falência de um dos grandes bancos dos Estados Unidos, o Lehman Brothers, um dos maiores bancos de investimentos do mundo. Os indícios da crise já vinham crescendo desde 2007 quando diversas instituições que ofertam esse tipo de crédito chamado subprime começaram a falir ou ser comprada por bancos maiores. No ano de 2008 a crise se alastrou para mais instituições financeiras pelo mundo, que também tinham participação no mercado imobiliário estadunidense. No mesmo mês em que faliu o grande banco Lehman Brothers, outros tradicionais bancos do país foram comprados por bancos maiores como Bank of América, enquanto isso outros pediram crédito emergencial para o Banco Central dos EUA (Federal Reserve). Foram enormes as proporções causadas pela crise, sendo considerada uma crise sistêmica, afetando a organização financeira internacional, refletindo em países como Brasil, com grande impacto no ano de 2008, mostrando que a crise iniciada nos Estados Unidos se prolongou e se agrava gradativamente. (CARVALHO, 2008). Segundo Farthi:

É importante delinear alguns dos principais fatores que transformaram uma crise de crédito clássica em uma crise financeira e bancária de imensas proporções. Numa crise de crédito clássica, a somatória dos prejuízos potenciais (correspondente aos empréstimos concedidos com baixo nível de garantias) e sua distribuição já seriam conhecidas, enquanto que na atual configuração dos sistemas financeiros, os derivativos de crédito e os produtos estruturados lastreados em crédito imobiliário replicaram e multiplicaram tais prejuízos por um fator desconhecido e redistribuíram, globalmente, os riscos deles decorrentes para uma grande variedade de instituições financeiras. As incertezas sobre a efetiva situação dos balanços dessas instituições levaram a um congelamento dos mercados interbancários, expresso em spreads extremamente elevados. Como as maciças injeções de liquidez das autoridades monetárias que foram flexibilizando suas exigências e passaram a aceitar praticamente todo e qualquer colateral como garantia, não foram capazes de reverter esse processo de “empçoamento da liquidez” em escala mundial, os países da União Europeia, dos Estados Unidos e de outros países desenvolvidos seguiram o exemplo do Reino Unido e anunciaram nas duas últimas semanas, garantias a seus créditos (FARTHI, 2008, p. 23).

Impactos da crise no sistema financeiro internacional após a quebra de um dos maiores bancos dos Estados Unidos o Lehman Brothers e a recusa do governo estadunidense em salvá-lo investindo dinheiro público no banco privado, as ações nas

bolsas ao redor do mundo decaíram, os investidores que começaram a resgatar suas aplicações por medo de perder o dinheiro investido, os bancos não tinham como cobrir tantos saques. Após o governo americano negar ajuda ao Lehman Brothers, houve o anúncio de que o Bank of America iria adquirir a Merrill Lynch, umas das maiores corretoras americanas dos Estados Unidos. Nos dias seguintes as bolsas mundiais perderam mais de 30% do valor, a partir dali as empresas que comercializam ações passaram a valer 30% menos do que antes da crise. Consequências para o país.

Eu acredito muito na livre iniciativa, por isso o meu instinto natural é se opor a intervenção do governo. Eu acredito que as empresas que tomam más decisões devem sair do mercado. Em circunstâncias normais, eu teria seguido esse curso. Mas estas não são circunstâncias normais. O mercado não está funcionando corretamente. Houve uma perda generalizada de confiança, e grandes setores do sistema financeiro da América estão em risco (W.BUSH, George 2008).

No trecho citado George W. Bush fala sobre o polêmico Programa de Alívio de Ativo Problemático, o programa previa a liberação de 700 bilhões de dólares em ajuda aos bancos. Os bancos centrais ao redor do mundo também decidiram ajudar lançando programas de incentivo, aumentando o crédito para pessoas e empresas como tentativa de conter a crise. Apesar das ajudas a crise ainda afetou empresas sólidas no momento como General Motors e Chrysler. A renda familiar norte-americana caiu 25% entre 2007 e 2008. O índice S&P 500, composto pelos ativos das 500 maiores empresas dos EUA listadas nas bolsas, caiu cerca de 45%. O desemprego subiu para 10,1%, maior percentual desde 1983. Ao final da crise os principais bancos responsáveis mantiveram os grandes lucros que conseguiram antes da crise e quando a mesma veio, o prejuízo foi dividido entre a população. A Crise de 2008 trouxe consequências enormes para os Estados Unidos, desencadeando problemas em diversos outros países como o Brasil. A Crise de 2008 acabou com uma das principais ajudas externas que alavancou o crescimento do Brasil nos anos 2000. O superciclo de commodities. A queda de valor dos produtos brasileiros na economia internacional expôs o país ao que o economista Reinaldo Gonçalves chama de “vulnerabilidade estrutural”. Segundo Gonçalves, “Nos últimos 20 anos, o Brasil aprofundou o processo de reprimarização da sua economia, tornando-se um país ainda mais dependente [de produtos primários]” (GONÇALVES, Reinaldo, 2018).

A queda do dólar decorrente dos investimentos de outros países na economia americana complicou o quadro. Com a moeda norte-americana em baixa, os

brasileiros passaram a viajar mais e importar, deixando a indústria nacional de lado, sem condições de competir com os produtos importados. Causando o fechamento de fábricas aprofundando a desindustrialização, fazendo com que o país se tornasse dependente das commodities.

Isso explica a dificuldade de retomada da economia brasileira, mesmo com a situação internacional mais favorável que há alguns anos. Ele diz que não há solução de curto prazo e defende um projeto de desenvolvimento de longo prazo. Segundo o professor da UFRJ, se o país apostar numa tentativa de ajuste fiscal muito forte e rápida, com cortes de gastos públicos e privatizações de grandes estatais, o cenário econômico pode agravar-se ainda mais nos próximos dois anos (GOLÇALVES, Reinaldo, 2018).

2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA PREVENÇÃO

2.4.1 Fluxo de Caixa

Nas empresas fluxo de caixa é importante para a empresa ter o controle de tudo que entrou, tudo que saiu, e resultado do negócio, o fluxo de caixa traz a certeza sobre a lucratividade mensal do negócio, o fluxo de caixa é importante para prever o futuro da empresa, onde falta dinheiro, onde sobre dinheiro, onde custos podem ser cortados, quando se pode fazer um investimento, acompanhar o crescimento de um setor, ou da empresa num geral.

Para fazer um fluxo de caixa é criada uma planilha que será alimentada dia após dia, com entradas e saídas de dinheiro da empresa, todas as ações feitas como pagamento de contas, despesas gerais, manutenções, vendas, depósitos, devem ser registradas para serem apuradas ao final do mês trazendo o resultado entre receitas e despesas da empresa. Possibilitando assim criar um controle financeiro para a empresa.

É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos a serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas das receitas ou de aumento no volume dos pagamentos (ZDANOWICZ, 2004, p.127).

Os planos de contingência são como planos para emergências, planos de ações para fazer com que o negócio retome suas operações normais, após uma interrupção não intencional. Organizações criam planos de contingência baseados em ameaças futuras, sempre se perguntando sobre possíveis problemas que podem acontecer e como resolvê-los.

Lista de riscos e possíveis formas de resolver ou amenizar, o plano deve ser criado e seguido para diversos tipos de risco, não se pode criar um plano para cada risco que a empresa enfrentar.

O processo de criação de um plano de contingência passa por várias etapas. Analisar problemas futuros e quando o plano de contingência terá que entrar em prática.

Instruções claras e fáceis de seguir, em meio a problemas a equipe irá precisar de instruções claras e acessíveis de como colocar o plano em prática para não

piorarem ainda mais a situação. Testar e reavaliar os planos regularmente, buscar opiniões diversas para ter a certeza de que todos estão de acordo com o plano criado.

2.4.1.2 Planejamento Financeiro e Orçamentário

Toda empresa independente do seu nicho de mercado tem a necessidade de fazer um gerenciamento do seu capital, uma das ferramentas que auxiliam no gerenciamento e no controle do capital financeiro de uma empresa e o Planejamento Financeiro e Orçamentário, esse planejamento tem como finalidade mostrar uma projeção futuro do que haverá de entrada e saídas da empresa dentro de um período estabelecido pela própria empresa, a empresa que está aplicando esse planejamento não tem restrições de períodos, por tanto que as estimativas sejam estejam dentro de uma realidade baseada em indicadores financeiros dos anos anteriores, ou seja desde que haja uma base sólida para estruturar a estimativa futura. O Planejamento Financeiro serve como documento de análise para tomadas de decisões dentro da organização como por exemplo, uma maior oferta de empregos, se uma empresa fizer um planejamento e tiver uma perspectiva de uma alta em suas vendas em um determinado momento, nesse momento deve-se haver uma contração de mão de obra para prestar o serviço necessitado pela organização; Além de evitar ou antecipar problemas relacionados a falta de capital para pagamentos de despesas administrativas, proporcionando uma oportunidade de preparação para essa necessidade, mas, com tudo, o Planejamento Financeiro serve como uma ferramenta de projeção baseada em média e tendências do mercado, o que torna ela uma ferramenta sujeita a erros ou alterações devidos a qualquer desafio que possa afetar a compra e venda de certos produtos, como por exemplos guerras ou pandemias, como houve a pandemia de COVID-19 em 2020 a 2023 afetando planejamentos financeiros e gerando a necessidade de adaptação. O dinheiro é uma forma de poder. Mais poderosa ainda, entretanto, é a educação financeira (KIYOSAKI, Robert, 1997, p.15).

2.4.1.2.3 Indicadores Financeiros

Uma melhor forma de projetar o futuro de uma organização e através da análise de seus Indicadores Financeiros, ele serve para a criação de diversos documentos como por exemplo o Planejamento Financeiro e Orçamentário, por se tratar de um documento que foca em projetar o futuro de entradas e saídas de capital dentro da empresa é usado como base os anos anteriores, e os dados usados para a elaboração desse documento é os Indicadores Financeiros, outro planejamento que é baseado

em Indicadores Financeiros é a projeção de fluxo de caixa dentre outros. Os Indicadores Financeiros da empresa podem servir como análise para saber se a empresa está tendo uma crescente, estabilização ou estão declinando, servindo como material de estudo para as tomadas de decisões dentro da situação atual, podendo elevar o crescimento organizacional.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 ANTES DA DESCOBERTA

Conforme a InfoMoney, em 2018 as ações da Americanas estavam avaliadas por volta dos R\$6,00, e houve oscilações mas nada que comprometesse os investimentos dos seus acionista e nem fosse considerada como uma mudança drástica, porém no ano de 2023 no período em que a organização veio a público informar as inconsistências contábeis e esclarecer a verdadeira situação financeira pela qual a varejista estava enfrentando, as suas ações despencaram ao ponto de chegar ao valor de R\$0,19 apesar da organização ter despencado aproximadamente 80% após o anúncio oficial, nos últimos anos já vinha vindo de um declínio, seu maior pico antes da queda constante, foi em uma Terça-Feira 15 de Junho de 2021 chegando a valer R\$ 7,47, a partir dessa data as ações entraram em um declínio constante, começando o ano de 2022 com suas ações avaliadas em R\$2,75, Em um período de 7 meses as suas ações despencaram 70%, e no ano de 2023 período em que foi anunciado a real situação financeira, suas ações já haviam despencado ao ponto de chegar a ser avaliada em R\$1,20 no dia 11 de Janeiro de 2023, data em que sua real situação veio a público, no dia seguinte, ações já estavam por volta de R\$0,19 fazendo com que não fossem atraente aos investidores e afetando também seu poder aquisitivo e influência no setor Varejista, devido às suas condições não serem favoráveis para uma negociação flexível com fornecedores ou financiadoras. Como consta na Figura 2, o valor das Americanas S.A na bolsa de valores, veja a seguir:

Figura 2: Americanas S.A na bolsa de valores.
AMER3



Fonte: InfoMoney, Americanas (2025).

Com base na publicação de Julião (2023) da plataforma CNN Brasil Business em São Paulo Publicado no dia 12/01/2023 um dia após o anúncio oficial por parte da Americanas. É informado que o valor do rombo previsto pela empresa era estimado em R\$20 Bilhões tendo como data base 30 de setembro de 2022, esse valor estimado pela companhia era equivalente ao valor de mercado da Magazine Luiza, que na data de 11 de Janeiro de 2023 estava avaliada em R\$20,22 Bilhões, ou o valor de mercado da Lojas Renner que também estava avaliada por volta dos R\$20,22 Bilhões, já o valor da companhia Americanas estava avaliada em R\$10 Bilhões Metade do valor de suas dívidas, segundo os cálculos da Einar Rivero da TradeMap.

3.1.1.2 Descoberta da crise Americanas

A Americanas iniciou 2023 de uma forma que alegrava clientes, empresas parceiras e o mercado varejista em geral ao anunciar seu novo CEO Sergio Rial, com vasta experiência em sua carreira, havia passado por grandes empresas e sempre deixando bons trabalhos, era isso que se esperava ao iniciar na Americanas. A chegada de Rial trouxe um aumento incrível do valor das ações da empresa na bolsa, superando outras empresas do ramo como Magazine Luiza, Casas Bahia e Ponto Frio, até ali tudo estava indo muito bem, como planejado. Porém no dia 11 de janeiro de 2023 Rial anunciou sua renúncia e divulgou que havia encontrado inconsistências contábeis no balanço da empresa com um valor estimado em cerca de 20 bilhões, esta descoberta revelou um esquema de fraude contábil que vinha acontecendo

dentro da companhia, que com o passar do tempo foi mostrando valores ainda maiores. A Figura 3 logo abaixo esclarece um comunicado das Americanas S.A:

Figura 3: Comunicado da Americanas S.A.



comunicado

Nação Americanas,

Hoje anunciamos que poderá haver um ajuste importante na estrutura patrimonial da empresa. Esse ajuste se deve a uma série de lançamentos contábeis inconsistentes, que precisam ser agora corrigidos e por isso do fato relevante. Não está certo ainda, a quais anos esses ajustes se referem, mas sabemos que não só dizem respeito ao ano de 2022, mas há vários anos passados também.

O que muda? A empresa já demonstra sinais claros de retomada de vendas, com vendas nas lojas puro, acima de 15% quando comparado com janeiro de 2022.

Neste fato relevante, se anuncia também, que eu estaria deixando a presidência executiva, por conta do ajuste que obriga priorizarmos duas frentes muito claras:

(i) a gestão do negócio do dia, seguindo na trilha onde estamos, crescendo vendas, na espera da retomada do digital e melhorando margem. Já vemos sinais disso.
(ii) busca de soluções que visem a readequação da estrutura patrimonial da empresa, desde capitalização a outros caminhos.

Até a finalização dos trabalhos de identificação de todas as inconsistências, anunciamos o João Guerra como presidente interino, que juntamente com a liderança da empresa em diversas frentes, seguirá focado no dia a dia da dia, e com ajuda de todos vocês, a construção do nosso futuro. Sem o resultado do dia a dia, não há futuro. Eu seguirei apoiando a outra esteira, focada na reestruturação da situação patrimonial da empresa, apoiando os nossos acionistas de referência, aí como assessor.

A posição de caixa é sólida mais de R\$ 8 bilhões e seguiremos pagando nossos fornecedores no prazo estipulado e todas as nossas obrigações.

Não faltarão aqueles que queiram mal dizer, gerando dúvidas sobre o nosso futuro. É verdade que o impacto possa ser importante, mas acreditamos que juntos, trabalhando no resultado do dia a dia, focando na construção de um grande trimestre em 23, garantiremos os próximos trimestres. Em varejo, um dia de cada vez.

O compromisso de cada um de vocês para essa fase, mais árdua, penosa por conta do ajuste e do impacto no mercado, será crucial. Uma nação se vê pelo sua estamina de querer lutar e fazer o seu melhor a cada dia. Manteremos todos vocês sempre informados, através da comunicação vinda diretamente da diretoria da empresa e do João em particular.

Mãos à obra e preparemo-nos para uma boa luta.

Sergio Rial

americanas sa

Fonte: Americanas S.A (2023).

A partir dali as ações da empresa despencaram drasticamente chegando a 0,71 no dia 20 de janeiro de 2023 caindo em cerca de 94,08% num período de 20 dias, o cenário havia mudado agora a Americanas estava atrás de Magazine Luiza, Casas Bahia e Ponto. Foram iniciadas diversas investigações para descobrir como aquilo havia acontecido e quem era o culpado por trás daquilo. Com o passar do tempo foi descoberto que a fraude era relacionada a um esquema de financiamento de compras, onde a empresa financiava dinheiro com bancos para pagar fornecedores, e a dívida não era lançada de forma correta nos balanços da companhia. A empresa teria

“escondido” suas dívidas com os bancos em seus balanços, o que levou à descoberta das inconsistências contábeis. A Figura 4 a seguir representa os prejuízos que as Americanas S.A teve:

Tabela 1: Prejuízos contábeis

Ano	Evento Principal	Prejuízo Estimado (R\$ bilhões)	Observações
2023	Rombo contábil revelado em janeiro	20.000	Inconsistências contábeis anunciadas oficialmente
2023	Queda das ações (jan/23)	10.000	Queda de 94% no valor de mercado (estimado com base na desvalorização)
2023	Impacto em investidores e fundos	6.000	Fundos como BTG, Bradesco e outros sofreram grandes perdas
2023	Pedido de recuperação judicial (jan/23)	43.000	Valor do total de dívidas declarado pela empresa
2024	Reestruturações e venda de ativos		Tentativas de recuperação; valores não consolidados

Fonte: Globo e G1

3.1.1.2.3 O Depois da Crise

A crise financeira que as Lojas Americanas presenciaram não terminou, desde o surgimento dela até os dias atuais, completou-se dois anos que a empresa enfrenta dificuldades em suas finanças. Mesmo não tendo um fim, a crise financeira pela qual a organização combate tem suas fases que iniciam no ano em que a crise se alarmou. Em 2023 foi o ano que as Americanas mais sofreram, após 11 meses a companhia e assessoria buscavam planos para conseguirem passar pela crise e não ter de fechar as portas. Após a revelação da crise financeira envolvendo as Lojas Americanas, ela sofreu um dos maiores colapsos de valor de mercado da história. Antes da crise, a empresa possuía um valor de mercado estimado em cerca de R\$10,3 bilhões. Mas ao longo de 2023, a valorização da companhia despencou de forma dramática. No final de 2023, as ações tiveram uma queda de aproximadamente 92,8%, fazendo com que seu valor de mercado fosse reduzido para apenas R\$776 milhões. Como consta no gráfico nº02 a seguir sobre o impacto na bolsa:

Figura 4: Impacto na Bolsa de Valores



Fonte: Globo, Cardoso e Costa (2023)

Atualmente as lojas Americanas desenvolveu planos para sobreviver a crise, como o plano de recuperação judicial que está previsto terminar em fevereiro de 2026, parceria com bancos que auxiliou na diminuição de sua dívida bilionária, a transparência do caso, fechamento de algumas de suas lojas físicas acarretando a demissão de muitos funcionários e responsabilizando os causadores pela crise. As consequências do rombo nas finanças das Americanas foram inúmeras, a organização teve que fechar muitas lojas, o e-commerce foi abalado, perdeu a confiança de muitos clientes e parceiros de negócios, seu valor patrimonial diminuiu, a relação da empresa com a bolsa de valores foi comprometida, entre outros danos. Mesmo com diversas consequências, planos e desafios, as Americanas vem se saindo consideravelmente bem, se a corporação vai ou não se recuperar totalmente é incerto, mas existe a possibilidade de a mesma voltar a se estabelecer.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo que foi apresentado e analisado, tornou-se possível compreender como uma má gestão financeira pode acarretar crises e desafios em uma empresa, como no caso das Americanas. O objetivo deste trabalho é trazer como entendimento através de um estudo de caso como uma empresa (especificamente uma do setor varejista) pode entrar em uma crise financeira, o que a mesma deve fazer e possíveis soluções, além disso, foi de extrema importância entender o varejo e sua relevância para o mercado e economia.

Após análise dos conceitos, importância e dados pode-se concluir como uma boa gestão nas finanças é importante, qual o impacto do varejo na vida de todos e como uma crise em uma empresa com tamanha relevância no mercado pode prejudicar muitos. Depois de uma longa pesquisa e análise de dados e informações, o resultado obtido é o aprendizado, afinal, vendo onde e como uma organização errou nos ensina a não cometer o mesmo.

5 REFERÊNCIAS

ABRAS. **Com Varejo Físico Em Queda, Vendas Pela Internet Dão Sobrevida A Empresas**. 2016. Disponível em:

https://www.abras.com.br/clipping/geral/55493/com-varejo-fisico-em-queda-vendas-pela-internet-dao-sobrevida-a-empresas?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 06 jun. 06.

AKIRA, Alex. **Tendências Para O Varejo Em 2025**. 2025. Disponível em:

<https://cndl.org.br/varejosa/tendencias-para-o-varejo-em-2025/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

ALCÂNTARA, Pedro. **Cartas E Peças Oficiais**. Typographia Nacional, 1822.

BRASIL, Agencia. **Crise De 2008 Resultou Em Desindustrialização E Crise Fiscal No Brasil**. 2018. Disponível em: https://www.hojeemdia.com.br/crise-de-2008-resultou-em-desindustrializac-o-e-crise-fiscal-no-brasil-1.656118?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 6 jun. 2025.

CASTING. **Conheça A História E Evolução Do Varejo No Brasil**. 2024. Disponível em: <https://cstng.com/blog/historia-e-evolucao-do-varejo-no-brasil/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

CASTING. **Conheça A História E Evolução Do Varejo No Brasil**. 2024. Disponível em: <https://cstng.com/blog/historia-e-evolucao-do-varejo-no-brasil/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

DEPUTADOS, Câmara dos. **Ministro Da Fazenda Diz Que Brasil Passa Pela Maior Crise Econômica Da História**. Agência Câmara de Notícias. 2016.

Disponível em: https://www.camara.leg.br/noticias/496653-ministro-da-fazenda-diz-que-brasil-passa-pela-maior-crise-economica-da-historia?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 06 jun. 2025.

FAUSTO, Boris. **História Do Brasil**. 12. ed. Edusp, 2006.

FIGUEIREDO, Luciano. **O Averso Da Memória**. 2. ed. José Olympio, 2012.

GARCIA, Iago. **Conheça A Trajetória De Sergio Rial, Ex-CEO Da Americanas**.

2023. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/sergio-rial/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios Da Administração Financeira**. 12. ed. Pearson, 2010.

GOLÇALVES, Aldo. **A Importância Do Comércio Varejista No Brasil**. 2024.

Disponível em: <https://monitormercantil.com.br/a-importancia-do-comercio-varejista-no-brasil/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

GOV.BR. **Comércio Tem Alta De 4,7% Em 2024, Maior Crescimento Desde 2012**.

2025. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2025/02/comercio-tem-alta-de-4-7-em-2024-maior-crescimento-desde-2012>. Acesso em: 06 jun. 2025.

JUNQUEIRA, Gabriel. **Gestão Financeira No Varejo: Como Tornar Eficiente?** 2022. Disponível em: <https://infovarejo.com.br/gestao-financeira-no-varejo/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

KIYOSAKI, Robert T. **Pai Rico, Pai Pobre**. 20. ed. Alta Books, 2018. 308 p.

KONCHINSKI, Vinicius. **Americanas Entra Em Recuperação Judicial Para Tentar Escapar Da Falência; Entenda**. 2023. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2023/01/20/americanas-entra-em-recuperacao-judicial-para-tentar-escapar-da-falencia-entenda/>. Acesso em: 6 jun. 2025.

KPMG. **Os Desafios Do Setor Do Varejo**. 2023. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/05/os-desafios-setor-varejo.html>. Acesso em: 06 jun. 2025.

LIMA, Caio Rodrigo; PINTO, Felipe Kurogi Mendes. **Gestão Financeira Para O Varejo: Ferramentas De Qualidade Para O Controle Financeiro**. 2015. 67 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão de Empresas e Gestão de Agronegócio, Universidade Estadual de Campinas, 2015.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração De Varejo**. Elsevier, 2011.

MENDES, Diego. **Crise No Varejo Brasileiro Reflete Juros Altos, Inflação E Ainda Efeitos Da Pandemia, Avaliam Especialistas**. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/crise-no-varejo-brasileiro-reflete-juros-altos-inflacao-e-ainda-efeitos-da-pandemia-avaliam-especialistas/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

MINAS, Sebrae. **Varejo No Brasil: Cenário Atual, Futuro E Oportunidades**. 2025. Disponível em: <https://sebraeplay.com.br/content/varejo-no-brasil-cenario-atual-futuro-e-oportunidades>. Acesso em: 06 jun. 2025.

NAKAGAWA, Fernando. **Veja Tudo O Que Aconteceu No Rombo Da Americanas E Saiba O Que Ainda Está Por Vir**. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/veja-tudo-o-que-aconteceu-no-rombo-da-americanas-e-saiba-o-que-ainda-esta-por-vir/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

NEGÓCIOS SC. **A Economia Do Brasil Em 2023 E Seus Impactos No Varejo**. 2023. Disponível em: <https://www.negociossc.com.br/blog/a-economia-do-brasil-em-2023-e-seus-impactos-no-varejo/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

NM, Americanas On. **Americanas (AMER3)**. 2025. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/cotacoes/b3/acao/americanas-amer3/grafico/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

NOVOVAREJO. **Entenda O Que É Varejo E Como Ele Realmente Funciona**. 2023. Disponível em: <https://novovarejo.com.br/entenda-o-que-e-varejo/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

NOVOVAREJO. **O Papel Do Varejo Na Economia**. 2023. Disponível em: <https://novovarejo.com.br/o-papel-do-varejo-na-economia/#:~:text=O%20setor%20varejista%20desempenha%20um,à%20sociedad e%20como%20um%20todo>. Acesso em: 06 jun. 2025.

PATI, Camila. **Varejo Cresce 4,7% Em 2024 E Tem Melhor Resultado Em 12 Anos**. 2025. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/varejo-cresce-47-em-2024-e-tem-melhor-resultado-em-12-anos/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

PELIZON, Luis. **Varejo Físico E Online Precisam Andar De Mãos Dadas**. 2017. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/proxima/arquivo/how-to/varejo-fisico-e-online-precisam-andar-de-maos-dadas>. Acesso em: 6 jun. 2025.

PELIZON, Luis. **Varejo Físico E Online Precisam Andar De Mãos Dadas**. 2017. Disponível em: <https://valoragregado.com/varejo-fisico-e-online-precisam-andar-de-maos-dadas/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

PEREIRA, Leonardo Coelho; FARIA, Camille Loyo. **Plano De Recuperação Judicial Do Grupo Americanas**. Rio de Janeiro: Leonardo Coelho Pereira e Camille Loyo Faria, 2023. 109 p. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d2-479e-a775-2ea8677c50f2/e89c7fd7-1755-c23c-8e32>. Acesso em: 18 mar. 2025.

PINHEIRO, Ricardo Wiliam. **Gestão Do Varejo | Aula 07 Gestão Financeira No Varejo | Professor Ricardo Pinheiro**. 2017. Youtube. Disponível em: https://youtu.be/wnwZzHul_2I?si=mnPlpn5JCp3jsQs4. Acesso em: 18 mar. 2025.

PRADO JÚNIOR, Caio. **História Econômica Do Brasil. Brasiliense**, 1976.

PRÍNCIPE. **Decreto De Abertura Dos Portos Às Nações Amigas**. 1808. Disponível em: http://www.historia.seed.pr.gov.br/arquivos/File/fontes%20historicas/abertura_portos_1808.pdf. Acesso em: 06 jun. 2025.

RCPASSOS. **Cinco Anos Após A Pandemia, Economia Brasileira Acelera E Cresce Mais Que No Período Pré-Crise, Aponta Estudo Da Fiemg**. 2025. Disponível em: https://www.fiemg.com.br/associativismo/noticias/cinco-anos-apos-a-pandemia-economia-brasileira-acelera-e-cresce-mais-que-no-periodo-pre-crise-aponta-estudo-da-fiemg/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 06 jun. 2025.

ROCHA, Antonio Penalves. **Visconde De Cairu**. Editora 34, 1993.

ROCHA, Victor. **Por Que Empresas Falem? Economista Descreve A Crise Varejista No Brasil**. 2023. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2023/05/05/internas_economia,1490280/por-que-empresas-falem-economista-descreve-a-crise-varejista-no-brasil.shtml. Acesso em: 06 jun. 2025.

S.A, Americanas. **Plano De Recuperação Judicial**. 2023. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d2-479e-a775->

2ea8677c50f2/e89c7fd7-1755-c23c-8e32-a7a09aaa9146?origin=1. Acesso em: 6 jun. 2025.

SALANEK FILHO, Pedro. **Administração Financeira**. Instituto Federal Paraná, 2012.

SC, Negócios. **A Economia Do Brasil Em 2023 E Seus Impactos No Varejo**. 2023. Disponível em: <https://www.negociossc.com.br/blog/a-economia-do-brasil-em-2023-e-seus-impactos-no-varejo/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

SEBRAE. **Desafios Recorrentes No Varejo Físico**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/desafios-recorrentes-no-varejo-fisico,bbe2c92f20e06810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 25 abr. 2025.

SERRANO, Layane. **Auxílio Emergencial Ajudou A Tirar 7,4 Milhões Da Pobreza No Brasil Em 2020, Diz Banco Mundial**. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/auxilio-emergencial-ajudou-a-tirar-74-milhoes-da-pobreza-no-brasil-em-2020-diz-banco-mundial/>. Acesso em: 6 jun. 2025.

SILVA, João Bosco. **Caso Americanas: Aprendizados Gerados Um Ano Após A Crise**. 2024. Disponível em: <https://cfeg.com.br/caso-americanas-aprendizados-gerados-um-ano-apos-a-crise/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

SILVA, Monique Cristina da. **A Importância Do Fluxo De Caixa Na Tomada De Decisões Das Empresas**. 2011. 43 f. Monografia (Especialização) - Curso de Finanças e Gestão Corporativa, Universidade de Candido Mendes, 2011.

TV, Rede. **Crise De 2008 Resultou Em Desindustrialização E Crise Fiscal No Brasil**. 2018. Disponível em: https://www.redeTV.uol.com.br/jornalismo/economia/crise-de-2008-resultou-em-desindustrializacao-e-crise-fiscal-no-brasil?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 6 jun. 2025.

YAHOO!FINANCE. **Americanas S.A. (AMER3.SA)**. 2023. Disponível em: https://finance.yahoo.com/quote/AMER3.SA?fr=sycsrp_catchall. Acesso em: 06 jun. 2025.