

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO - CSE**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS - CNM**

**EDUARDO KEIL KOERICH**

**TRAJETÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES KOERICH DURANTE PERÍODO  
CONTURBADO DA ECONOMIA BRASILEIRA DE 1955 A 2002: COMO SE  
SUSTENTAR EM UMA ECONOMIA DE MERCADO INSTÁVEL?**

**FLORIANÓPOLIS**

**2014**

EDUARDO KEIL KOERICH

**TRAJETÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES KOERICH DURANTE PERÍODO  
CONTURBADO DA ECONOMIA BRASILEIRA DE 1955 A 2002: COMO SE  
SUSTENTAR EM UMA ECONOMIA DE MERCADO INSTÁVEL?**

Monografia submetida ao Curso de Ciências  
Econômica da Universidade Federal de Santa  
Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção  
do grau de Bacharelado.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Arend

**FLORIANÓPOLIS**

**2014**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO - CSE**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS - CNM**

A Banca Examinadora resolveu atribuir nota 9,0 ao aluno Eduardo Keil Koerich na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

.....  
Prof. Dr. Marcelo Arend (Orientador)

.....  
Prof. Dr. Gueibi Peres Souza (Membro)

.....  
Prof. Roberto Meurer

Dedico esse trabalho a minha família, amigos e aos  
colaboradores das Organizações Koerich.

## **Agradecimentos**

Primeiramente, agradeço a minha família pelo apoio concedido para a concretização deste trabalho como também pela dedicação empreendida em toda minha formação intelectual.

Aos fundadores e colaboradores das organizações Koerich por disponibilizarem seu tempo em entrevistas e fornecimento das informações desejadas. Responsáveis pela existência de uma história de sucesso empresarial Catarinense qual tive a honra de apresentar neste trabalho.

Agradeço, ao Professor Marcelo Arend que não mediu esforços para auxiliar no desenvolvimento e cumprimento dos prazos estabelecidos. Como também a todos os professores do Departamento de Economia que fizeram parte fundamental em minha formação acadêmica.

Não posso esquecer-me de meus amigos que compreenderam a necessidade de estudos em diversos finais de semana como pelos momentos de descontração também indispensáveis.

“As empresas devem ser flexíveis para reagir  
com rapidez às mudanças competitivas e de  
mercado”.

Michael Porter

## RESUMO

Durante os 50 anos antecedentes ao Plano Real, o Brasil passou por diferentes momentos políticos e econômicos. Períodos favoráveis para investimentos com estabilidade dos níveis de preços, credibilidade política e crescimento expressivo do produto interno bruto; contra tempos de crise, instabilidade inflacionária e baixo crescimento econômico. Dentro deste cenário, certas empresas quebraram ou fecharam suas operações por não conseguirem fazer um contraponto à situação colocada; enquanto outras enxergaram oportunidades, adaptaram-se as situações apresentadas e conquistaram sua posição no mercado. Entre estas se encontram as organizações Koerich, constituída em 1955 que buscou no trabalho, adaptação e determinação, o crescimento e diversificação do grupo. Desta forma, o presente trabalho se dá através de um contraponto entre a situação econômica brasileira, e a evolução das organizações Koerich dentro do período de 1955 a 2002. Utilizou-se das estratégias competitivas de Michael Eugene Porter, e dos ensinamentos de Marketing de Churchill para fundamentar as estratégias utilizadas pela organização.

Palavras-Chaves: Eugênio Raulino Koerich. Economia brasileira. Estratégias competitivas.

## **ABSTRACT**

During the 50 years before PLANO REAL, Brazil faced different politic and economic moments. Favorable periods to investments with stability of the level of prices, political credibility and the expressive growth of the gross domestic product; hard crisis times, inflationary instability and lower rate of economic growth. Against this background, some enterprises had broken or had stopped their operations due to the incapacity of counterpointing the spotted situation, while others had seen opportunities, had adapted to the shown situations and had acquired a much stronger market position. Among these, there is Eugenio Raulino Koerich Organization, which was founded in 1955 and sought in the labour, adaptation and determination in order to diversify the group. In this way, this study aims at showing a counterpoint between the Brazilian economic situation and the organization evolution of Eugenio Raulino Koerich from 1995 to 2002. It was used Michael Eugene Porter`s competitive strategies and Churchill`s Marketing teachings to base the strategies which were used by the organization.

**Key words:** Eugênio Raulino Koerich; Brazilian economy; competitive strategies.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	16
Figura 2 – Residência de Eugênio Raulino Koerich e Armazém de Secos e Molhados (Década de 1960).....	58
Figura 3 – Entrega do Aero Willys em 1963.....	61
Figura 4 – Entrega de Prêmios na Praça XV – Florianópolis (Década de 60) .....	62
Figura 5 – Primeira Loja Koerich (1994) .....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Crescimento real do PIB do Governo JK ao Regime Militar (1955-1964).....	29
Gráfico 2 – Dinâmica dos salários reais .....	37
Gráfico 3 – Taxa de Inflação Mensal - Maio de 1987 a Fevereiro de 1988 .....	44
Gráfico 4 – Taxa de Inflação Mensal - Janeiro de 1988 a Dezembro de 1988 .....	45
Gráfico 5 – Taxa de Inflação Mensal - Dezembro de 1988 a Abril de 1989.....	46
Gráfico 6 - Crescimento Real do PIB (1988 – 1993) .....	48
Gráfico 7 – Inflação Real (1988-1993).....	49
Gráfico 8 – Reservas Internacionais (US\$ em Milhões) .....	51
Gráfico 9 - Dívida Líquida do Setor Público.....	52
Gráfico 10 – IGP-DI (Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna – FGV; 1981-1992)	69
Gráfico 11 – Número de Loja por ano (1995 – 2000).....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Momentos da Trajetória das Organizações Koerich.....	14
Tabela 2 – Brasil: Plano de Metas, Previsões e Resultados. ....	28
Tabela 3 – Brasil: Inflação Oficial*, Taxa Mensal (%)* .....	39
Tabela 4 – Desemprego Dessazonado .....	48
Tabela 5 - Produção da Indústria por categoria de uso (1990 – 2000).....	53
Tabela 6 – Receita Bruta de Vendas Consolidado Organizações Koerich.....	70
Tabela 7 – Lucro Líquido Consolidado Organizações Koerich .....	71
Tabela 8 – Patrimônio Líquido Consolidado Organizações Koerich .....	72
Tabela 9 – Fator de Correção Inflacionário (1993 – 2002) .....	75
Tabela 10 - Receita Bruta de Vendas Lojas Koerich (1993 – 2002).....	76
Tabela 11 - Receita Bruta de Vendas Lojas Koerich / Loja (1993 – 2002) .....	76
Tabela 12 – Lucro Líquido Lojas Koerich (1993 – 2002).....	77
Tabela 13 - Patrimônio Líquido Lojas Koerich (1993 – 2002) .....	77

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 OBJETIVOS .....	12
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	12
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	12
1.2 JUSTIFICATIVA .....	12
1.3 METODOLOGIA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PORTER .....	15
<b>2.1.1 Estratégias genéricas</b> .....	21
<b>3 HISTÓRIA DA FORMAÇÃO ECONÔMICA DO BRASIL</b> .....	25
3.1 DO PROGRAMA NACIONAL-DESENVOLVIMENTISTA DE JK AO REGIME MILITAR .....	26
3.2 REGIME MILITAR .....	31
3.3 NOVA REPÚBLICA .....	36
<b>3.3.1 A Inflação Inercial</b> .....	36
<b>3.3.2 Nova República</b> .....	38
<b>3.3.3 Plano Cruzado (Mar 1986 – Junho 1987)</b> .....	40
<b>3.3.4 Plano Bresser (Jul 1987 – Jan 1988)</b> .....	43
<b>3.3.5 Plano Feijão com Arroz (Jan 1988 – Dez 1988)</b> .....	44
<b>3.3.6 Plano Verão (Jan 1989 a Mar 1990)</b> .....	45
<b>3.3.7 Plano Collor</b> .....	46
<b>3.3.8 Plano Real</b> .....	49
<b>4 HISTÓRIA DA EMPRESA EUGÊNIO RAULINO KOERICH</b> .....	54
4.1 OS PRIMEIROS NEGÓCIOS (1920 – 1955) .....	55
4.2 CRESCIMENTO DA EMPRESA (1955 – 1963) .....	58
4.3 CAPITALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	60
4.4 DIVERSIFICAÇÃO DAS MARCAS (1963 – 1980) .....	63
4.5 CRESCIMENTO EM TEMPO DE INFLAÇÃO (1974 – 1980) .....	65
4.6 DÉCADA DE 1980, PERÍODO DE BAIXO CRESCIMENTO ECONÔMICO (1980 – 1990) .....	67
4.7 DÉCADA DE 1990, FIM DOS CONGELAMENTOS E ESTABILIZAÇÃO DA MOEDA (1990 – 1995) .....	72

4.8 ANÁLISE DA EMPRESA EUGÊNIO RAULINO KOERICH S/A (LOJAS KOERICH) – (1993 – 2002) .....	74
4.9 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	77
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	80
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	83
<b>ANEXO A</b> .....	85

## 1 INTRODUÇÃO

A presente monografia se propõe a abordar alguns recortes tangentes as influências políticas, estruturais e econômicas na trajetória e desenvolvimento da empresa Eugênio Raulino Koerich S/A. No estudo pretende-se delimitar a articulação dessas duas variáveis, economia e empresa, durante o período da constituição da corporação em 1955 até 2002. Para entender as razões que permitiram o desenvolvimento da organização e sua manutenção no mercado, mesmo nos períodos de muita instabilidade econômica, o trabalho fará referências a algumas teorias de estratégia de empresa e decorrerá a história econômica do Brasil do século XX.

Durante o período delimitado em estudo a economia brasileira passou por diferentes momentos econômicos: crescimento econômico via endividamento externo; estatização da dívida pública durante o regime militar como incentivo ao investimento privado carecido pela elevação unilateral dos preços do petróleo; transferências dos recursos externos para o exterior devido à baixa liquidez internacional e à deterioração dos termos de troca pela segunda crise do petróleo; estagnação na década de 80, conhecida como a década perdida pela inflação inercial conduzida para hiperinflação no final do período; diversos planos econômicos de congelamentos e tentativas de controle inflacionário; Plano Real e reestabelecimento de um nível de preços estável.

Nos diversos momentos econômicos vivenciados, o País passou por diferenças ideológicas, apresentaram-se: o governo nacional-desenvolvimentista de Juscelino Kubistchek, aliado por partidos da burguesia e trabalhista; a administração populista em Jânio Quadros e João Goulart; a direção em busca de ordem com os militares Castelistas; a gestão autoritária militar em Costa e Silva e, principalmente, durante o Governo Médici; o início da nova república com o governo de José Sarney; até a gestão neoliberal e de privatizações de Fernando Collor de Mello, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso.

Durante esse período conturbado, diversas empresas quebraram, fecharam suas operações ou deixaram de investir pela devida instabilidade econômica que se apresentava. A alta inflação e momentos de baixo crescimento econômico desencadearam em falta de interesse do setor privado na aplicação de novos investimentos. Mesmo com o cenário econômico de altos e baixos, certas empresas apostaram em suas operações, superaram os desafios apresentados e construíram empreendimentos de sucesso. Dentro desse panorama encontra-se as organizações Koerich que buscou no trabalho, determinação e visão de mercado, o caminho para superação e crescimento dos negócios.

Os primeiros negócios da companhia iniciam-se em 1923, a partir de um pequeno armazém de secos e molhados, em Rancho de Tábuas, distrito de Angelina, na Grande Florianópolis. No entanto, a constituição se dá apenas, em 1955, por meio de uma sociedade estabelecida entre Eugênio Raulino Koerich e seus cinco filhos homens.

No início da década de 60, as organizações Koerich já possuía uma rede de sete armazéns de secos e molhados denominados de Fiambrerias Koerich. O sucesso das operações desencadeou no primeiro supermercado pegue e pague de Florianópolis em 1962. Com grande variedade de produtos e moderno sistema de equipamentos de ponto de venda o Supermercado era referência, na Rua Victor Konder, no centro de Florianópolis.

Após a década de 60, a empresa que levava o nome de seu fundador, empreendeu em diversos segmentos como: Lojas de Móveis e Eletro (Lojas Koerich e Lojas Kilar); Revenda Autorizada Volkswagen (Koesa); Revenda Autorizada Honda (Kimoto); Construção Civil (Construtora Zita e Construtora Koerich Imóveis); Loja de Departamento (Dular); Construção e Participação acionaria no Shopping Beira Mar; Participação no Loteamento do bairro Kobrasol.

Mesmo durante os momentos difíceis de instabilidade econômica na década de 80, a empresa não deixou de se diversificar e crescer possibilitando à consolidação das marcas e crescimento acentuado das operações pós a estabilização do nível de preços com o Plano Real.

Dessa forma, o problema de pesquisa deste trabalho fica por buscar algumas respostas de como a Empresa Eugênio Raulino Koerich conseguiu se desenvolver durante períodos conturbados e inconstantes na economia brasileira? Em um cenário econômico em que muitas empresas privadas brasileiras acabaram sucumbindo por não conseguirem uma administração que viesse a fazer um contraponto ao que ocorria no Brasil. Quais as medidas e estratégias adotadas? Quais as principais dificuldades apresentadas no período? Como as políticas econômicas influenciaram nas tomadas de decisões estratégicas e interferiam no crescimento da empresa?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias utilizadas e as dificuldades enfrentadas pelas organizações Koerich durante o período de sua constituição até o final do Governo Fernando Henrique Cardoso.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) discorrer sobre estratégias competitivas existentes, procurando destacar quais foram utilizadas pelas organizações Koerich;
- b) relatar o processo de formação econômica brasileira no período de estudo;
- c) descrever como se deu o processo de crescimento e diferenciação da Empresa Eugenio Raulino Koerich nos mais de 60 anos de existência;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Dentro dos diversos momentos econômicos e políticos na economia brasileira durante os 50 anos anteriores a 2002, certas empresas quebraram ou fecharam suas operações por não se enquadrarem nos cenários apresentados; enquanto outras aproveitaram as oportunidades, adaptaram-se às situações do momento e alcançaram crescimento e resultado almejado.

De acordo com Porter (2004, p. 3): “Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas”.

O estudo será desenvolvido com base numa revisão histórica da formação econômica do Brasil no período delimitado e entender o comportamento das influências externas políticas e econômicas dentro da evolução da empresa Eugênio Raulino Koerich. Como, mesmo em momentos de uma economia totalmente desfavorável, a empresa conseguiu não somente sobreviver, como também crescer e se tornar uma marca forte no mercado em que atua? Quais as estratégias utilizadas? Demonstrar o caminho adotado para acumular capital, estruturar-se, diferenciar-se, e se diversificar, revisando o quê das teorias da



concorrência foi colocado em prática e vivenciado na Empresa. Teoria e prática são totalmente compatíveis?

O trabalho permite ao leitor entender as estratégias utilizadas pela empresa Eugênio Raulino Koerich a fim de demonstrar que, mesmo em momentos de instabilidade econômica, é possível alcançar os objetivos almejados.

### 1.3 METODOLOGIA

Fez-se, em um primeiro momento, a revisão das estratégias competitivas de Michael Porter e os pensamentos de Marketing de Churchill a fim de entender as estratégias utilizadas pelas empresas para enfrentar as forças que dirigem a concorrência na indústria. Utiliza-se do capítulo de fundamentação teórica para identificar as estratégias dos Koerich durante o período situado entre a constituição da empresa até 2002. Adotar estratégias competitivas, em um mercado concorrido, é essencial para o crescimento da empresa. Um modelo de negócio bem definido e que se destaca perante concorrentes possibilita a sustentabilidade da organização no mercado em que atua.

O segundo capítulo discorre sobre a conjuntura econômica do Brasil durante o período que compreende os anos de 1955 até 2002. Entretanto, como se trata de um período extremamente abrangente, a exposição se dá com ênfase maior em períodos da economia brasileira que trouxeram maior instabilidade e que exigiu muito mais dos dirigentes da empresa políticas internas que viessem a fortalecer e não deixá-la vulnerável ou vir à falência em face de uma economia de mercado nada favorável.

Por fim, buscar-se-á, por meio de entrevista com os fundadores da Empresa, analisar a visão e a vivência de como a economia influencia a gestão e o rumo de uma empresa. Trazer, por meio de relatos, as oportunidades e dificuldades dos negócios, relacionando com os principais fatos históricos ocorridos na economia brasileira durante o período de estudo. A busca de informações da empresa se dá, também, por meio de jornais, materiais internos, entrevistas e outros periféricos. Para quantificar o crescimento da empresa, será exposta a quantidade de operações, lojas e resultados financeiros. O estudo do último capítulo se dará por etapas específicas da organização. Relatando momentos de crescimento, de capitalização, de diversificação e de estruturação. Os períodos são compreendidos conforme a tabela abaixo:

Tabela 1 – Momentos da Trajetória das Organizações Koerich

<b>Período</b>	<b>Descrição</b>
1920 - 1955	Os Primeiros Negócios
1955 – 1963	Crescimento e Capitalização
1963 – 1980	Diversificação dos Negócios
1980 – 1993	Crescimento em tempos de Instabilidade Econômica
1994 – 2002	Cisão das Marcas e Momento de Grande Expansão

Fonte: Elaboração Própria (2014)

O trabalho desta forma procura desenvolver os objetivos através de um estudo de caso das Organizações Koerich. Fez-se por meio de um estudo qualitativo e descritivo a explicação do objeto delimitado.

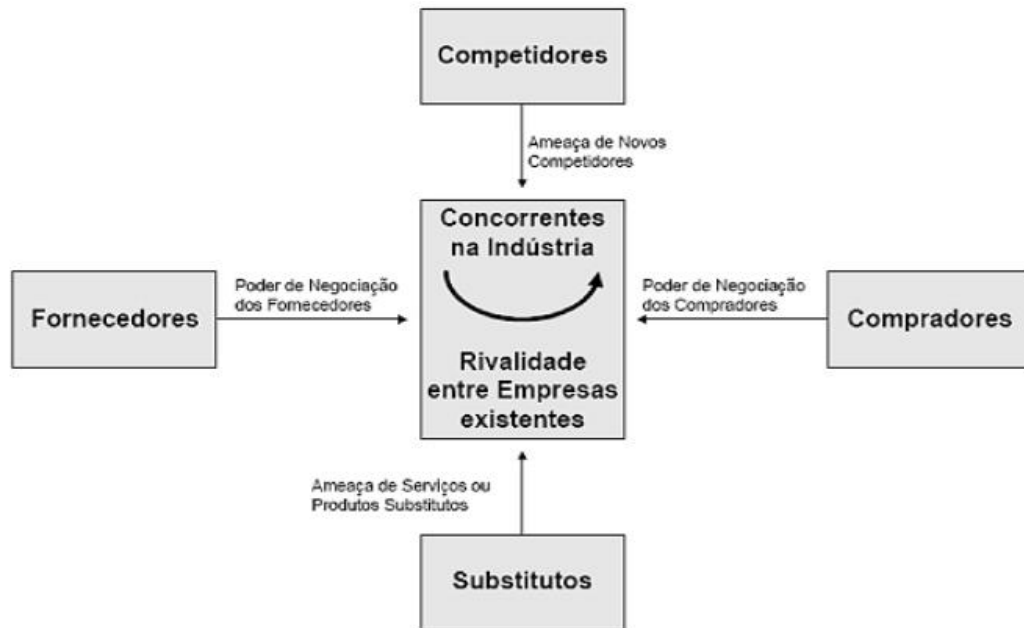
## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica do trabalho se dá pelos fundamentos de estratégias competitivas de Michael Eugene Porter. Apesar de a teoria de Porter ser dirigida para indústrias, sua metodologia e apreciação servem para entender as formulações estratégicas utilizadas por empresas de diversos segmentos. Dessa forma, far-se-á neste capítulo, um contraponto entre as ideias de Porter e como essas se comportam em empresas varejistas. Como contraponto aos fundamentos de Porter, utiliza-se do livro *Marketing: criando valor para os clientes* de Churchill.

### **2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PORTER**

No livro - *Estratégia Competitiva de Porter* (2004) - o autor determina as cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria, sendo elas: (1) a ameaça de novos entrantes; (2) a rivalidade entre as empresas existentes; (3) a ameaça de produtos ou serviços substitutos; (4) o poder de negociação dos compradores; (5) o poder de negociação dos fornecedores. “O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido” (PORTER, 2004, p.3).

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (2004, p. 4)

O modelo das cinco forças de Porter (2004), se utilizados como ferramenta pela organização, auxiliam a definir estratégias de mercado, levando em considerações ambientes externos e internos. O vigor dessas forças determina a lucratividade da empresa a longo prazo. Uma estratégia eficiente requer uma análise detalhada de cada força, exaltando pontos fortes e fracos dentro de cada empresa.

A primeira força competitiva que se irá analisar será a ameaça de entrada de novos competidores. Essa força trata do nível de competitividade do mercado, e até que ponto novas empresas conseguem efetivamente adentrar e concorrer por clientes. Essa ameaça depende das barreiras que são estrategicamente estruturadas pelas organizações já existentes para impedir que novos concorrentes tenham sucesso. Para Porter (2004), novas empresas trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e, frequentemente, recursos substanciais. Consequentemente podem comprometer e limitar o potencial de lucro dos concorrentes, reforçando a importância do mercado estar preparado para não abrir espaço para novos entrantes.

As barreiras de entradas são fatores que influenciam no aparecimento de novas empresas. Se as barreiras são altas e o novo concorrente está consciente de uma forte retaliação prevista pelo mercado, a ameaça à entrada é considerada baixa. Segundo Porter (2004), existem algumas fontes principais de barreiras de entrada que podem determinar facilidade ou dificuldade para novos entrantes. Sendo elas, as economias de escala; a

diferenciação de produto; o capital necessário; custos de mudanças com treinamentos, troca de fornecedores ou até mesmo custos de equipamentos e assistência técnica, que representam valor elevado; os controles dos canais de distribuição das empresas que atuam no mercado; acesso às matérias-primas; e o acesso aos subsídios do governo. No varejo as barreiras de entrada são colocadas por meio da fidelização do cliente à marca, à prestação de serviço, à localização dos pontos de venda, à prática de preços abaixo do mercado.

A próxima força apresentada por Porter (2004) é a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. Porter (2004) classifica essa força como a disputa por posição no mercado, em que as empresas usam táticas de concorrência de preços e algumas estratégias de marketing para publicidade ou qualidade. “A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição” (PORTER, 2004, p. 18). As estratégias de competitividade adotadas por uma empresa afetam diretamente seus concorrentes que podem desencadear esforços para conter esses movimentos competitivos.

Os preços abaixo da concorrência podem aumentar as vendas quando a elasticidade-preço é alta. Logo, novos clientes podem ser atraídos com reduções de preço ou mantendo-se os preços inalterados quando os concorrentes elevarem os preços. Ademais, definir preços abaixo da concorrência pode ser um modo eficaz de atrair compradores preocupados com o preço, em particular quando a empresa tem custos mais baixos do que os concorrentes (CHURCHILL, 2013, p. 325).

A concorrência de preços é muito comum, porém pode comprometer a rentabilidade das empresas se a elasticidade-preço da indústria não for alta. A instabilidade é considerável, devido à possibilidade de cortes de preços ser rápida e facilmente igualada pelos concorrentes, as receitas são automaticamente reduzidas nesse caso.

“As batalhas de publicidade podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria com benefício para todas as empresas.” (PORTER, 2004, p. 18). Quanto maior for a rivalidade, maior será a possibilidade de ocorrência de concorrência de preços, assim como disputas publicitárias e investimentos em qualidade. Segundo CHURCHILL (2013), por meio do marketing, a empresa pode definir importantes estratégias competitivas que podem influenciar a decisão de compra do cliente.

Para muitos produtos e serviços, os clientes poderiam ficar satisfeitos com as opções da concorrência. Assim, os profissionais de marketing devem considerar não só o valor que seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes (CHURCHILL, 2013, p.11).

Segundo Porter (2004), a rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais e tende a ser maior quando o mercado está em recessão, ou crescendo lentamente,

ou, ainda, quando existem altos custos fixos. Alguns dos fatores estruturais podem ter consequências negativas na indústria, e ela pode ser reflexo de um baixo grau de diferenciação dos produtos, fortes barreiras à saída ou ainda da necessidade de grandes investimentos para expansão da atividade.

A pressão dos produtos substitutos é a terceira força descrita por Porter. “Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos.” (PORTER, 2004, P.24)

Para Porter (2004), esses substitutos impõem um teto aos lucros obtidos por intermédio da limitação do preço e reduzem o potencial de retorno das indústrias que, em muitas situações, exigem o aprimoramento de algumas áreas da empresa como marketing, intensificando a publicidade e elaborando estratégias que possam agregar valor ao cliente, além da busca constante pelo aumento da qualidade do produto ou serviço e ainda proporcionar maior disponibilidade de produtos em pontos de vendas superando a concorrência.

Nas indústrias essa pressão é mais intensa, pois os produtos estão constantemente vulneráveis a inovações tecnológicas e tendências que melhorem sua competitividade por preço. Indústrias representam ameaça quando possuem meios de fazer com que o ganho na relação custo benefício da fabricação do produto substituto seja alto, prejudicando a lucratividade e, conseqüentemente, provocando mudanças significativas em custos relativos e qualidade que são repassados ao cliente.

“Esses substitutos estão prestes a se tornarem uma limitação cada vez mais forte sobre a rentabilidade, uma vez que a expansão da capacidade da indústria tenha se elevado o suficiente para satisfazer à demanda” (PORTER, 2004, p. 24).

No varejo, substitutos em potencial são oferecidos pelos concorrentes em forma de produtos ou serviços, atendendo ou superando as necessidades do consumidor. As empresas precisam oferecer ao consumidor algum diferencial que represente valor agregado à qualidade ou preço do seu serviço ou produto, sendo essa a estratégia que determinará o fator decisivo na hora da compra. É importante que a segmentação de mercado seja bem definida, para facilitar a diferenciação do produto perante o público alvo, e proporcionar uma fidelização com o consumidor por meio da experiência de venda. Para Churchill (2013), o nível de preço ajuda o profissional a atrair esse determinado público-alvo, pois o preço também transmite informações sobre o produto, tanto em comparativo à concorrência, quanto em referência de qualidade, usando o preço como indicador.

A identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Algumas vezes essa pode ser uma tarefa sutil e que leva o analista a negócios aparentemente muito afastados da indústria (PORTER, 2004, p.25).

A substituição não existe somente no mercado já atuante, existe também por intermédio da concorrência genérica que vê como concorrente todas as empresas que competem pelo dinheiro dos mesmos consumidores. O aumento da concorrência de formatos substitutos, pois esta não é mais apenas exercida entre varejistas do mesmo formato e porte, mas entre diversos tipos diferentes de varejos. Não existe limitação no tipo de produtos e serviços de cada varejista, o que torna o mercado e a concorrência mais flexíveis, quando muitos tipos diferentes de varejo vendem as mesmas categorias de produtos.

A quarta força de Porter, o poder de negociação dos compradores, pode ser definido como a capacidade de barganha dos clientes em relação às empresas. Essa força competitiva está diretamente relacionada ao poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto ao preço, à qualidade e às condições de pagamento.

“Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria.” (PORTER, 2004, p. 26). A influência dos compradores é proporcional ao consumo do mesmo, quanto maior o consumo, maior o poder de negociação, principalmente quando são únicos ou os produtos fornecidos são bens não essenciais.

Segundo Porter (2004) um grupo de comprador é poderoso se:

- a) os compradores forem mais concentrados ou comprarem em grandes volumes;
- b) os produtos adquiridos no setor forem componentes dos produtos dos compradores e representarem parcelas significativas de seus custos;
- c) os produtos adquiridos no setor forem padronizados ou não diferenciados;
- d) enfrentar poucos custos de mudança;
- e) seus lucros forem baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras;
- f) os compradores representarem uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor;
- g) os produtos do setor não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;

- h) controle total de informações sobre demanda e preços reais de mercado e custos, com a segurança de que sempre disporão de fornecedores alternativos.

“Varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores.” (PORTER, 2004, p. 29). E os atacadistas podem aumentar seu poder de negociação influenciando as decisões de compra dos varejistas. A indústria pode buscar meios de reduzir o poder de negociação dos compradores por meio de parcerias, objetivando lealdade dos compradores, aumentando incentivos e valor agregado. O gerenciamento da cadeia de suprimentos também pode se tornar uma eficiente estratégia para redução dessa influência no setor (PORTER, 2004).

Segundo Churchill (2013, p. 416): “Os varejistas proporcionam benefícios tanto aos fornecedores (produtores e atacadistas) quanto aos compradores. Aos primeiros porque lhes oferece um modo eficiente de colocar os produtos a disposição dos consumidores.”

Porter (2004) apresenta outro meio para minimizar o poder do comprador. A indústria cada vez mais apresenta dificuldade de diferenciar seu produto ou apresentar custos de mudança que fidelizem seus compradores, e as importações não tem colaborado. Devido a esse fato, aumenta a necessidade de selecionar seus compradores como decisão estratégica. Buscando compradores que não possuam influência para atingir negativamente a empresa, é chamado por Porter (2004) de *seleção de compradores*. O objetivo é identificar nichos de mercado que exerçam menos poder dentro da indústria e favorecer a venda a esses compradores.

A seguinte força competitiva descrita por Porter (2004) é o poder de negociação dos fornecedores. O poder de negociação dos fornecedores representa uma ameaça quando estes podem influenciar o preço final repassado ao consumidor e conduzi-lo. “Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos” (PORTER, 2004, p. 28). A rentabilidade da indústria fica comprometida, quando a mesma não consegue repassar o aumento dos preços e é obrigada a absorver os custos, principalmente frente a fornecedores com alto poder no mercado.

Uma variável que Porter também reconhece como um fornecedor é a mão de obra. Porter (2004) diz que “Existe grande evidência empírica de que empregados altamente qualificados e escassos e/ou mão-de-obra firmemente sindicalizada podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria” (PORTER, 2004, p. 30).



### 2.1.1 Estratégias genéricas

Como forma de enfrentar as cinco estratégias competitivas, Porter (2004) introduz três estratégias genéricas: (1) Liderança no custo total; (2) diferenciação; (3) enfoque.

A colocação em prática de qualquer uma dessas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário. As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto (PORTER, 2004, p. 36).

No setor varejista, a liderança de custo total normalmente é alcançada por empresas de grande operação de venda. Sua alta participação do potencial do mercado possibilita uma melhor negociação com os fornecedores e, conseqüentemente, permite à empresa oferecer melhores preços e condições de pagamentos a seus clientes.

A primeira estratégia, que se tornou bastante comum nos anos 70 devido à popularização do conceito da curva de experiência, consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas com P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir essas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas (PORTER, 2004, p. 37).

De acordo com Porter (2004) a posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, à medida que a participação do lucro na composição do preço é maior do que a de seus competidores. A empresa poderá ainda obter retornos, depois que seus concorrentes já tiverem consumido todos seus lucros na competição.

Por vezes, as dificuldades de aculturação dos colaboradores, relação de fidelização do cliente e diferencial no atendimento, nas grandes empresas, estabelecem que a oferta do menor preço seja a estratégia principal para formação de carteira de consumidores.

Porter (2004) aborda os riscos da liderança, no custo total para as indústrias, apresentando que: “A liderança no custo impõe severos encargos para a empresa preservar sua posição, o que significa reinvestimento em equipamento moderno, desfazer-se sem pena dos ativos obsoletos, evitar a proliferação na linha de produtos e estar alerta para aperfeiçoamentos tecnológicos” (PORTER, 2004, p.46).

Empresas varejistas não devem adotar a estratégia de liderança de custo total como seu único diferencial. Seu resultado dar-se-á por meio da compra de mercadorias a

custo abaixo dos negociados por outros concorrentes. A necessidade em buscar o melhor custo de compra do mercado deixa a empresa sobre dependência dos fornecedores, as quais, muitas vezes, vendem seus produtos a preços próximos ao custo de fabricação. Nessa situação, ou o fornecedor muda sua estratégia e atribui sua produção a diversos varejistas na busca de um preço de venda médio rentável, ou terá uma tendência de quebra em curto a médio prazo.

Porter destaca um exemplo de risco de liderança no custo como enfoque único pela Sharp em produtos eletrônicos. “Sua capacidade de competir com os preços da Sony e da Panasonic foi consumida pelos aumentos nos custos e pela legislação americana *anti-dumping*, e sua posição estratégica foi se deteriorando pela concentração unicamente na liderança de custo” (PORTER, 2004, p. 47).

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como tamanho à consequente menor sensibilidade do preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo (PORTER, 2004, p. 39).

A diferenciação está em oferecer uma experiência de compra distinta da proporcionada pela empresa que busca na estratégia de liderança, no custo total, como única abertura para concretização da venda. Um atendimento qualificado e personalizado possibilita empresas de menores portes a competir com empresas nacionais e globalizadas. Estratégia utilizada por organizações regionais que possuem uma maior proximidade com clientes e comunidade.

“Attingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado” (PORTER, 2004, p. 40).

Como destacado por Porter (2004, p. 39): “Devemos ressaltar que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.” Mesmo que a empresa possua grandes diferenciais em atendimento e prestação de serviço, seu preço não poderá ser muito acima do mercado. O valor da marca permite, sim, uma maior cobrança e melhores margens em sua comercialização. Entretanto, o consumidor somente procurará por esse estabelecimento comercial, desde que seu preço não seja abusivo.

A diferenciação só é alcançada quando o consumidor percebe o benefício da marca. Quando uma ação executada não atinge o cliente da forma esperada, essa passa a ser apenas um custo e não uma estratégia para fidelizar o maior preço e justificá-lo. A estratégia

deve ser percebida, reconhecida e os clientes deverão estar dispostos a pagar um maior preço por esse benefício.

Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca (Fieldcrest no topo da linha de toalhas e lençóis; Mercedes em automóveis), tecnologia (Hyster em empilhadeiras; MacIntosh em componentes estéreos; Coleman em artigos de acampamentos), peculiaridades (Jenn-Air em fogões elétricos), serviços sob encomenda (Crown Cork and Seal em latas de metal), rede de fornecedores (Caterpillar Tractor em equipamentos de construção), ou outras dimensões. Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões (PORTER, 2004, p. 39).

O risco da estratégia de diferenciação está em os consumidores sacrificarem os benefícios e características diferenciadas da marca em troca da economia de custos adquirida na compra em outra organização.

Como exemplo de risco, Porter (2004) destaca o caso da Kawasaki e outros fabricantes japoneses de motocicletas que foram capazes de atacar com sucesso fabricantes diferenciados como a Harley-Davidson e a Triumph em modelos maiores, oferecendo grandes descontos aos compradores.

O terceiro modelo de estratégia de Porter (2004) está na tática de enfoque. Diferente das estratégias genéricas de diferenciação e liderança no custo total, o alvo estratégico da tática de enfoque está em desenvolver, apenas, um segmento particular. Trabalhar focado em um determinado produto ou serviço a um nicho específico do mercado. Seja desenvolvendo um diferencial que facilite o dia a dia do consumidor, ou implantando uma estratégia de liderança do custo total em um produto pouco ou não explorado pelo mercado.

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico (PORTER, 2004, p. 40).

Segundo Porter (2004), por buscar inovação a um determinado segmento do mercado, empresas que atuam com excelência na estratégia do enfoque conseguem atingir melhores resultados em um menor espaço de tempo. Por outro lado, enfrentam um *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas.

Porter (2004) descreve um exemplo interessante de enfoque com diferenciação na empresa Porter Paint que:

enfocou os pintores profissionais em vez do mercado do faça você mesmo, construindo sua estratégia em torno do atendimento a profissionais com serviços grátis de mistura de tintas, entrega rápida de um mínimo de um galão da tinta

necessária ao local de trabalho e cantinas atendendo gratuitamente para fazer com que pintores profissionais se sintam em casa nas lojas da fábrica (PORTER, 2004, p. 41).

Como nas outras duas estratégias, o enfoque também apresenta um conjunto de riscos. Segundo Porter (2004), ao atuar em um mercado restrito, os custos de produção podem se tornar caros, inviabilizando o negócio. Os concorrentes podem desenvolver estratégias dentro do enfoque da empresa, impossibilitando-a de competir.

### 3 HISTÓRIA DA FORMAÇÃO ECONÔMICA DO BRASIL

Medidas econômicas adotadas em uma economia intervêm no cursar do crescimento das empresas. Entender a formação econômica do país possibilita dissertar sobre os fatores que oportunizaram a expansão e contração das organizações. A história permite descobrir razões que levaram empresas a adotar medidas que potencializaram seu crescimento ou a sucumbiram de crescer.

Este capítulo visa buscar informações sobre a formação econômica do Brasil no período delimitado para o presente estudo. Situar-se na conjuntura econômica e, também, na relação internacional na qual o país se encontrava engajado. Buscando, assim, por meio da explanação a contextualização do período e, na medida do possível, compreender quais foram os principais motivos que levaram determinadas empresas privadas a tomarem decisões fundamentais para o seu crescimento.

O período de estudo inicia-se no começo do governo de Juscelino Kubistchek. Orenstein & Sochaczewski (1990) indicam que o plano econômico no período de democracia com desenvolvimento entre 1955 a 1961, no governo de Juscelino Kubistchek sendo: “[...] o mais completo e coerente conjunto de investimentos até então planejados na economia brasileira” (ORENSTEIN; SOCHACZEWSKI, 1990, p. 171), onde a taxa média de crescimento Real do PIB foi de 8,20% (IPEADATA, 2014).

Após Juscelino Kubistchek, a presidência da república é assumida por Jânio Quadros, que, após sua renúncia, é substituído pelo vice-presidente João Goulart. A taxa de inflação desse período disparará de uma média de 28,9% a.a. durante o governo de JK para 74,5% a.a. no decorrer de 1962 ao fim de 1964 (IPEADATA, 2014). Em 1964 o Golpe Militar, segundo Fausto (2013), é imposto aparentemente para livrar o país da corrupção e do comunismo e para restaurar a democracia novamente no país.

Assim que os militares assumem o poder, o general Humberto de Alencar Castelo Branco é eleito presidente por votação indireta do Congresso Nacional, estabelecida pelo AI-1 (FAUSTO, 2013). De acordo com Resende (1990), o primeiro plano estabelecido pelo Marechal Castelo Branco foi o PAEG, plano de medidas heterodoxas que tinha como um dos objetivos acelerar o ritmo de desenvolvimento econômico interrompido no biênio de 1962/63.

A década de 70, conforme Carneiro (2002), é marcada, principalmente em sua segunda metade, por um período de esgotamento de um longo ciclo de prosperidade. Teixeira (1993, apud CARNEIRO, 2002, p. 49) sugere que “o período está fortemente marcado pelo

esgotamento da onda de inovações, em cujo dinamismo assentou-se o crescimento das economias capitalistas no pós-guerra.”

Se tomarmos como base o ano de 1974, conforme sugere Bresser (1990), ou seja, logo após o primeiro choque do petróleo, perceberemos que o país possuiu três patamares de inflação inercial. Primeiro estabelecido entre 1974/78 com uma taxa média de 38% a.a.; no segundo patamar de 1980/82 a taxa média chega a 102% a.a.; de 1984 a 1985, a taxa de inflação chega a uma média a 229 % a.a. Nos intervalos entre os períodos, Bresser (1990) considera: “duas etapas de transição com grande aceleração da inflação, 1979 e 1983; uma etapa de congelamento e posterior aceleração inflacionária, 1986-1989; uma última etapa de transição, a hiperinflação indexada do segundo semestre de 1989, e a hiperinflação a partir de fevereiro de 1990” (BRESSER, 1990, p.11).

O período relatado por Bresser (1990) é marcado pela transição do Regime Militar após o primeiro choque do petróleo, até os Planos de Congelamento durante o Governo Sarney. Após 1990, temos as políticas neoliberais utilizadas no Governo Collor e de Fernando Henrique Cardoso, com o congelamento dos ativos e privatizações durante o Plano Collor e estabilização da moeda com as medidas adotadas pelo Plano Real (SOUZA, 2008).

### 3.1 DO PROGRAMA NACIONAL-DESENVOLVIMENTISTA DE JK AO REGIME MILITAR

A segunda metade da década de 50 marca o início da trajetória do objeto de estudo. Período marcado pela transição do segundo governo Vargas, com breve passagem pela liderança de Café Filho, até a administração de Juscelino Kubistchek, após a conquista eleitoral em outubro de 1955.

Segundo Fausto (2013), Juscelino é apoiado pela união de dois partidos políticos: PSD (Partido Social Democrático) e PTB (Partido Trabalhista Brasileiro). O primeiro liderado pela burguesia industrial e comercial beneficiária do desenvolvimento, deliberava a burocracia do governo imposta com o Estado Novo. Já o PTB era conduzido pela força popular que abrangia a burocracia sindical e do Ministério do Trabalho. Apesar da divergência entre os grupos, ambos eram ligados pela força do trabalho exercida durante o governo de Getúlio Vargas. JK conquistou a aliança entre PSD e PTB, vertente do getulismo, o que favoreceu seu governo e o encaminhamento dos projetos do Plano de Metas.

Colocado ainda por Fausto (2013), o programa estabelecido por JK é definido como nacional-desenvolvimentista. O então presidente continua o processo de substituição de

importação já estabelecido em governos anteriores como em Dutra e Getúlio Vargas. Procurava-se, por meio desse modelo, deliberar ao estado a estruturação da Indústria Básica e garantir a infraestrutura interna (transporte, comunicação, energia) para o crescimento das indústrias de bens exportáveis privadas, permitindo o crescimento do país. A postura nacionalista do programa é determinada pela proposição de elevar a condição do país de uma economia subdesenvolvida para a posição das economias de primeiro mundo (FAUSTO, 2013).

O Plano de Metas colocado é um modelo quinquenal (1956 – 1961) que buscava desenvolver o Brasil em 50 anos. O intuito do programa está em recuperar o atraso tecnológico de 50 anos entre os países periféricos e centrais. Com a indústria brasileira produtora de bens manufaturados atrasados, existia a necessidade de captação de recursos e liberação da entrada dos meios de produção externos para concretização do ousado planejamento. Os subsídios colocados para a vinda de bens de capital externos possibilitaram a modificação da estrutura produtiva brasileira. Apesar dos princípios nacionalistas destacarem a presença de capital externo moderado, o programa encadeia-se numa liberação ousada e participativa dos países de primeiro mundo na economia brasileira (FAUSTO, 2013).

Energia, transporte, alimentação, indústria de base e educação foram os cinco pilares de investimentos do programa de acordo com Orenstein & Sochaczewski (1990). Entretanto por meio da Estimativa de Investimento Total de 1957 – 1961 do Conselho do Desenvolvimento (1959) percebe-se que o foco foi dado a cargo de energia e transporte, já que mais de 70% dos recursos foram planejados a cargo destes setores. A tabela 2 demonstra a produção encontrada em 1957 e a meta de incremento nos principais setores escolhidos pelo programa de desenvolvimento até 1961.

Tabela 2 – Brasil: Plano de Metas, Previsões e Resultados.

	Previsão	Realizado	%
Energia Elétrica (1.000 Kw)	2.000	1.650	82
Carvão (1.000 ton.)	1.000	230	23
Petróleo-Produção (1.000 barris/dia)	96	75	76
Petróleo-Refino (1.000 barris/dia)	200	52	26
Ferrovias (1.000 Km)	3	1	32
Rodovias-Construção (1.000 Km)	13	17	138
Rodovias-Pavimentação (1.000 Km)	5	-	-
Aço (1.000 ton.)	1.000	650	60
Cimento (1.000 ton.)	1.400	870	62
Carros e Caminhões (1.000 unid)	170	133	78
Nacionalização (Carros) (%)	90	75	-
Nacionalização (Caminhões) (%)	95	74	-

Fonte: Banco do Brasil, Relatório e Anuário Estatístico, vários anos *apud* Orenstein & Sochaczewski (1990, p. 180).

Para concretização das metas destacadas na tabela 2 o setor público era responsável por fornecer matéria-prima e infraestrutura ao setor privado. Segundo Orenstein e Sochaczewski (1990) nesse período o governo possuía controle de grandes indústrias como CSN, Cosipa e Usiminas (Produção de Aço); Petrobrás (Refino do Petróleo); Companhia Vale do Rio Doce (Minério de Ferro); Companhia Nacional de Álcalis (Soda Cáustica); CHESF e Furnas (Energia Elétrica); Rede Ferroviária Federal (Transporte Ferroviário); Lloyd Brasileiro e Companhia de Navegação Costeira (navegação de cabotagem); DNER e DERs (construções de novas rodovias). Além disso, o setor público satisfazia a esfera privada oferecendo recursos subsidiados por intermédio do BNDE; excluía produtos da pauta de importação por meio do aumento da taxa de câmbio quando o volume e qualidade da produção nacional fossem suficientes para atender a demanda interna; disponibilizava taxas de câmbio diferenciadas para aquisição de equipamentos às indústrias prioritárias.

Conforme Orenstein e Sochaczewski (1990), o investimento previsto para a concretização das metas estabelecidas correspondia a 5% do PIB real do período de 1957-61. Número considerável para uma economia cuja taxa média de poupança bruta havia sido de 16%. Além disso, a construção da nova capital absorveria cerca de 2 a 3% do PIB no período.

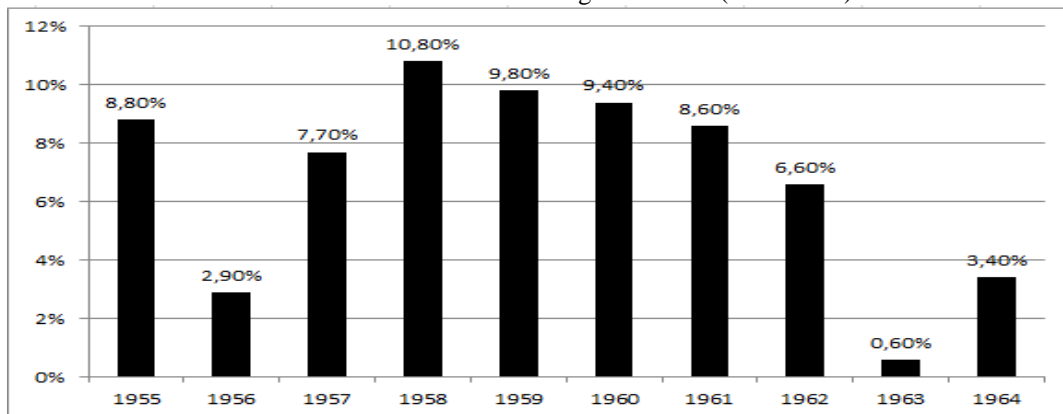
As hipóteses que sustentavam o plano eram as mesmas usadas nas projeções do Grupo CEPAL/BNDE: crescimento anual de 2% na renda per capita; os preços do café declinariam de 1955 em diante, estabilizando-se ao nível de 1949-52; a receita de exportação de produtos outros que não café cresceria à taxa anual de 6,2%; o coeficiente de importações seria reduzido de 14% para 10%; supondo-se uma elasticidade-renda da demanda por importação igual a um, a redução de 4% no coeficiente de importação implicaria substituir 30% do total das importações até



1962; a inflação prevista era de 13,5% ao ano. Conselho de Desenvolvimento (1959 apud ORENSTEIN; SOCHACZEWSKI, 1990, p. 177).

Ao analisar os resultados realizados, observamos que as previsões do Plano de Metas foram certas em determinados pontos. Segundo Orenstein e Sochaczewski (1990), entre o período de 1957-61 o PIB cresceu à taxa anual de 8,2%, possibilitando um crescimento de 5,1% ao ano da renda per capita. A ênfase na estratégia desenvolvimentista negligenciou o controle da taxa inflacionária, que possuiu uma média de 22,6% de crescimento, corroendo o aumento da renda per capita do período. No gráfico 1, consegue-se perceber o alto crescimento real do PIB no governo de JK, diferente das taxas encontradas em anos anteriores e subsequentes a sua gestão.

Gráfico 1 – Crescimento real do PIB do Governo JK ao Regime Militar (1955-1964)



Fonte: IPEADATA (2014)

Na tabela 2, pode-se perceber o comportamento de cada categoria de investimento escolhida no Plano de Metas. O desenvolvimento dos resultados, com exceção da produção de carvão e aumento da malha ferroviária, alcançou alto desempenho.

O Governo de JK finaliza com aumento do grau de endividamento do estado, que se estabelecia no início de seu governo com a taxa menor de 1% do PIB, passando para 4% do PIB em 1961. O grande incentivo destacado à indústria automobilística alinhada ao crescente investimento em rodovias e à desaceleração na construção de ferrovias encaminhou o país a uma posição maior de dependência do Petróleo (FAUSTO, 2013).

Segundo Fausto (2013), em 3 de Outubro de 1960 ocorre a eleição presidencial disputada por Jânio Quadros – pertencente ao pequeno Partido Trabalhista Nacional (PTN) apoiado por Carlos Lacerda; Ademar Pereira de Barros do Partido Social Progressista (PSP); e pela união de PSD e PTB, destacado como sucessor de JK, o general Lott apoiando para vice-presidente João Goulart.

A fraqueza ao discursar em público e o desagrado pelos partidos que o apoiavam de certas ideias colocadas, fizeram com que o então sucessor de JK tivesse apenas 28% dos votos permitindo a eleição de Jânio Quadros em Janeiro de 1961. Amparado na mais significativa votação popular por meio do apelo populista de suas propostas, o primeiro presidente que tomou posse em Brasília conquistou 48% dos votos, só não superando Dutra em 1945. A preocupação do então Presidente esteve na busca de correções para: a aceleração inflacionária, indisciplina fiscal e deterioração do balanço de pagamentos herdada de Kubitschek. O governo implanta importantes medidas no regime cambial com finalidade da desvalorização da moeda e atua na renegociação de dívidas contraídas no governo anterior. O período da gestão de Jânio encerra-se em agosto do mesmo ano com sua inesperada renúncia (FAUSTO, 2013).

De acordo com Fausto (2013) no período a votação era separada para Presidente e Vice-Presidente; assim, apesar de o general Lott não ter conquistado as eleições de 1960, seu candidato a vice-presidente João Goulart foi eleito. Dessa forma, após a renúncia de Jânio Quadros, Jango deveria assumir a presidência do Brasil.

A posse de João Goulart assustava os setores militares com receio da concepção de uma República sindicalista que poderia se encaminhar para entrada do comunismo no poder. A presença intervencionista política dos militares desde a constituição da república brasileira, é mais uma vez demonstrada com iniciativa pela suspensão da posse de Jango. A força do comandante do III Exército – general Machado Lopes – no Rio Grande do Sul, apoiou a posse de Jango devido à legalidade, já que a constituição não deixava dúvidas que o vice-presidente deveria suceder a renúncia do então presidente. A movimentação tomou proporção nacional, garantindo a posse do João Goulart. Entretanto, o governo passa do presidencialismo para o parlamentarismo, retirando autonomias do presidente em sua gestão. O modelo duro até 1992, com um plebiscito que retornará o presidencialismo ao país (FAUSTO, 2013).

Como descrito por Fausto (2013), João Goulart chega ao governo com uma mensagem ambiciosa de reformas de base, colocando a reforma agrária como condição para a sustentação do desenvolvimento do Brasil. O caráter social do governo e as políticas externas impostas sem o direcionamento das ideias dos Estados Unidos, caracterizaram seu governo como comunista. Lembra que recentemente Cuba havia aderido ideologia pertencente a um dos lados da posição da Guerra Fria que se alastrava e dividia o mundo entre capitalistas e comunistas.

Assim, em 1964, acontece O Golpe Militar como forma de contenção do descontrole das contas públicas, da alta no processo inflacionário e para interromper o regime caracterizado como populista de João Goulart. A aplicação de um projeto amplo de reforma agrária e as políticas adotadas durante o seu governo despertavam o receio dos Estados Unidos em o Brasil se tornar uma grande Cuba. A relação entre os militares brasileiros com o estado norte americano em tempos de Aliança para o Congresso e do Governo Kennedy incentivou a tomada de poder. Os militares consideravam que havia duas forças – Democracia dos EUA ou Socialismo da Rússia (FAUSTO, 2013).

Jango é protegido pelas forças do Rio Grande do Sul para sua manutenção no poder. No congresso brasileiro, em Brasília, é empossado Pascoal Mazzilli como o novo presidente do Brasil. Com a intenção de evitar um grande derrubamento de sangue no país, Jango saiu do Brasil para Montevidéu.

### 3.2 REGIME MILITAR

Após um período de inflação, estagnação e ruptura entre 1961-64, o início do regime militar é marcado por incentivar as empresas do setor privado a buscar recursos do exterior a taxas de juros abaixo das concedidas no mercado interno para o desenvolvimento da estrutura produtiva. Os liberais acreditavam que o crescimento das empresas privadas possibilitaria maiores resultados futuros e, assim, o pagamento da dívida contraída. A liquidez no euro mercado e o incentivo do governo por meio de minidesvalorizações cambiais permitiam o crédito estrangeiro ser mais barato ao crédito interno. Para as multinacionais a taxa ficava ainda mais baixa com a busca de capital de suas matrizes. Bancos internacionais instalaram-se no país facilitando as operações de crédito às empresas privadas nacionais.

Fausto (2013) expõe que dentro do Regime Militar existiam dois grupos ideológicos. Os militares intelectuais que esperavam um regime democrático buscando purificação do país com a eliminação da corrupção e dos princípios comunistas. E, na oposição, havia os linhas duras, defendiam que para mudar o Brasil era necessário um longo período de repressão e ditadura.

Marechal Castelo Branco, o primeiro Presidente do Brasil efetivo durante o período do governo militar, possuía como base ideológica os pensamentos dos militares intelectuais (FAUSTO, 2013). Assim de sua posse, auxiliado pelos Ministros do Planejamento, Campos e da Fazenda, Bulhões, é concebido o PAEG (Programa de Ação Econômica do Governo). O modelo, segundo Resende (1990), objetivava acelerar o

crescimento econômico; encontrar um equilíbrio de preços; atenuar os desequilíbrios sociais; assegurar oportunidades de emprego; corrigir as tendências a déficits descontrolados do balanço de pagamentos.

Para as dificuldades no balanço de pagamentos, o governo tratou de realizar medidas a fim de controlar suas contas. Contenção dos déficits governamentais; controle dos ajustes dos salários reais; correção na política de concessão de crédito foram procedimentos adotados no período. Dentro destes a contenção dos déficits públicos foi a que apresentou melhores resultados. O aumento da carga tributária e redução dos gastos públicos permitiu o alcance dos objetivos. A força sindical reprimida pelo poder do regime admitiu reajustes salariais reais negativos, a fim de corrigir os aumentos concedidos em situações anteriores acima do crescimento de produtividade (RESENDE, 1990).

Castelo Branco não consegue fazer seu sucessor. Ao fim do mandato, Castelo é sucedido pelo General Arthur da Costa e Silva da linha dura, que devido a uma doença acaba falecendo, não possibilitando sua governança. No mesmo ano Médici assume o poder até 1973. Período compreendido pelo maior grau de repressões militares e de grande crescimento econômico (FAUSTO, 2013).

Cassações, repressões e o fechamento político geral sem previsão de retorno foram medidas colocadas pelo ato institucional AI5. Como descrito por Fausto (2013) o mundo vivia grandes movimentos populares, principalmente na França, na busca de democracia e liberdade de expressão. Começam assim a surgir ações de luta armada na ideia de que por meios pacíficos seria impossível combater a ditadura. O Regime Militar reage utilizando tortura e violência para impedir os ataques e crescimento da força popular. O período é conhecido pelo slogan “Brasil - Ame-o ou Deixei-o!”.

O período do Milagre econômico (1969-1973) é compreendido por fortes mudanças no setor industrial brasileiro. A mudança da pauta de produção brasileira de bens primários para bens de consumo duráveis necessitou de uma dependência de importação de bens de capital dos países industrializados acompanhada do aumento no consumo do petróleo. De acordo com Hermann (2005, p. 95) “o consumo aparente de petróleo cresceu continuamente durante o “milagre”, saltando de 21 milhões de m<sup>3</sup> em 1967 para 46 milhões em 1973. No mesmo período, a importação do insumo elevou-se de 59% do consumo interno para 81%”.

A sustentação do modelo de crescimento de industrialização por substituição de importação demandava a busca por recursos para financiamento. A baixa taxa de poupança

interna e os incentivos do governo para busca de recursos externos com taxas mais atrativas determinou o aumento da dívida externa.

De acordo com Fausto (2003), a liderança militar é alternada sistematicamente entre militares da linha dura e militares do partido dos Castelistas. Médici, assim como Castelo Branco, não consegue estabelecer seu sucessor. O General Ernesto Geisel, do partido Castelistas, é quem assumi o poder em 1974. O ideal de desenvolvimento com liberdade de mercado e apoio dos Estados Unidos são características dos Castelistas. A forma de governar com menos repressão e a busca gradual ao regime democrático é percebida com o fim do AI5 no dia seguinte da posse de Geisel. O Brasil amanhece com a abertura política do Congresso.

Em Carneiro (2002), a segunda metade da década de 70 é marcada pelo: (1) esgotamento do ciclo de inovações nas economias centrais, (2) aumento dos preços com o primeiro choque do petróleo em 1973; (3) elevação das taxas de juros externa; (4) pouca sensibilidade de investimento privado nas economias centrais; (5) fim da ordem de Bretton Woods; (6) Alta Liquidez Internacional.

O Brasil encontra-se em um momento em que o empresariado possui receio de investimento diante de um cenário econômico mundial desfavorável. Dois caminhos podiam ser adotados para amenizar a crise que se encaminhava: atuar com medidas restritivas, reduzindo a demanda interna, ou sustentar o crescimento advindo de outros anos recorrendo a investimentos externos. A liquidez do mercado internacional possibilitava a sustentação do segundo modelo. O governo visando a sua manutenção e a sua legitimação no poder lança o II PND, programa de desenvolvimento ambicioso que visava dar impulso definitivo à indústria brasileira com objetivo de transformar a estrutura produtiva do país, reduzindo a dependência de insumos externos e posicionando o país em potência intermediária no cenário internacional (CARNEIRO, 2002).

O II PND é caracterizado por imputar papel de destaques às empresas estatais. Segundo Cruz (1993), caberia a estas fornecer insumos básicos e infraestrutura para deslanchar o crescimento da iniciativa privada. Para o financiamento dos projetos estatais era realizado captação de recursos externos. Assim, era possível manter uma taxa de câmbio apreciada, permitindo subsídio à energia e à matéria prima importada, evitando a aceleração da inflação.

Os recursos utilizados para o crescimento do setor privado vinham de taxas subsidiadas do BNDE e do controle de preços dos produtos oferecidos pelas indústrias estatais. Contando com insumos subsidiados e a preços estabilizados possibilitava a indústria privada gerar resultados para investir em seu negócio (CRUZ, 1993).

O processo de estatização da dívida externa inicia-se com maior ênfase a partir de 1975. Como descrito por Cruz (1993), dados de 1972 indicam que 75% dos empréstimos contraídos eram realizados pelas empresas privadas. A partir de 1975 o número começa a se inverter, pois já 50% da captação de recursos já eram destinados ao setor público. O montante inverte-se inteiramente em 1979, quando 76% dos empréstimos estão em mãos das empresas estatais. Consegue-se perceber a utilização de endividamento estatal para manutenção do crescimento do PIB.

Geisel é o primeiro militar que consegue alocar seu sucessor no poder. O general João Figueiredo é quem assume a Presidência da República de março de 1979 a 1984. O cargo de Ministro do Planejamento é conferido a Mário Henrique Simonsen, ministro da Fazenda no governo Geisel. O receio da onda negativa que aflorava no mercado internacional impulsionou Simonsen a estabelecer medidas restritivas, ultimando os doze anos consecutivos de crescimento econômico via endividamento externo. De acordo com Hermann (2005) como medidas econômicas foram adotadas: (1) Controle sobre os meios de pagamentos e sobre o crédito; (2) Contenção dos investimentos das estatais; (3) Controle das despesas com subsídios; (4) previsão de desvalorização cambial real.

O processo de estatização da dívida pública continua com a proteção contra o risco cambial e juros internacionais colocada pelo Banco Central à disposição do setor privado sob a forma dos depósitos registrados em moeda estrangeira (DRME). Os empréstimos adquiridos pelas empresas estatais chegam a 90% do montante capitado. Dessa forma a esfera privada contraía empréstimos em moeda nacional ausentando-se do risco câmbio e juros externos. Todo o risco das obrigações contratuais denominadas em moeda estrangeira ficava nas mãos do Estado (CRUZ, 1993).

Para compensar o impacto dessa nova política sobre os devedores em dólares, foram editadas as Resoluções 432 e 230 do Banco Central (Bacen), que permitiram, respectivamente, a empresas e bancos depositarem no Bacen os dólares devidos antes do vencimento das obrigações. Isso, na prática, transferia o risco cambial e os custos de futuras desvalorizações para o governo, que se tornava, então, responsável pela liquidação das dívidas em suas datas de vencimento (HERMANN, 2005, p. 108).

Em meados 1979, ocorre a segunda elevação unilateral do preço do petróleo pelos países pertencentes a OPEP. Como prevenção de um processo de alta inflacionária, os Estados Unidos aumentam as taxas de juros. O panorama é compreendido com retração das economias centrais e, portanto, do comércio internacional. O cenário brasileiro apresenta dificuldade com o aumento da dívida pública brasileira à medida que os empréstimos contraídos eram concedidos à taxa de juros flexível e pela deterioração dos termos de troca com o segundo

aumento do petróleo. A captação de novos empréstimos era dificultada pela reversão da situação de liquidez externa (HERMANN, 2005).

Simonsen, alheio à alta da inflação, estimula medidas restritivas mais intensas após os acontecimentos negativos do cenário externo. Assim, em agosto de 1979, o então Ministro do Planejamento renuncia seu cargo por pressões do setor privado e do público sendo sucedido por Delfim Netto, que comandou a política até o fim do governo Figueiredo (HERMANN, 2005).

Delfim Netto destacava a saída da crise sem recessão, redirecionando o processo de crescimento a fim de finalizar os investimentos já iniciados durante o II PND. Segundo Hermann (2005) o aumento do controle dos meios de pagamento; maxidesvalorização nominal; aumento dos subsídios agrícolas; correção das tarifas públicas com objetivo de corrigir o déficit público foram medidas tomadas assim da posse de Delfim Netto. Assim, a recessão do biênio de 1979-80, foi evitada devido ao aumento das exportações e ao crescimento do PIB oriundo dos investimentos públicos e privados do II PND.

Mesmo com as medidas apresentadas acima, os superávits da conta de capital não foram suficientes para cobrir os déficits correntes devidos: ao aumento do déficit comercial impulsionado pelo aumento dos preços (especialmente em função da elevação abrupta do preço do petróleo) e do aumento do quantum importado; ao aumento das despesas com renda em função do crescimento das taxas de juros internacionais. Com isso o país registrou queda significativa nas reservas internacionais (HERMANN, 2005).

O período de 1981-84 é marcado por ajuste externo e estagflação. O insucesso da estratégia de ajuste, a recessão dos países industrializados e a crise da dívida dos países latino-americanos – iniciada pela moratória do México em 1982, desencadearam em um modelo de ajuste explicitamente recessivo (HERMANN, 2005).

O cumprimento das obrigações de pagamento da dívida externa pode ser alcançado por meio de superávits comerciais ou pela busca de novos empréstimos. A obtenção dos dois fatores depende das condições econômicas internacionais. Conquistar superávits comerciais maiores requer uma maior absorção de produtos pela demanda externa ou redução das importações. Já a concessão de novos empréstimos carece da disponibilidade de liquidez externa.

A necessidade de financiar a dívida externa contraída anteriormente atrelada à baixa liquidez do mercado externo induziu o País a buscar recursos junto ao FMI em 1982. De acordo com Hermann (2005), o ajuste amparou a crise da dívida com a injeção de US\$ 4,2 bilhões na conta capital, entretanto o Fundo Monetário Internacional impunha a execução de

regras e políticas econômicas ainda mais restritivas. Como exemplo, tem-se a elevação da carga tributária em 1983 e o corte drástico nos investimentos públicos.

Nos anos 1983-84, o Brasil possuiu superávits comerciais recordes devido à alta exportação, à redução do quantum importado e à recuperação da economia mundial. Vive-se um período de transferência de recurso real ao exterior, ou seja, o agregado das contas de comércio e serviços do BP é superavitário. Com o aumento do PIB e das exportações realizadas pelas empresas privadas, espera-se que ocorra um aumento da renda tributária. Entretanto isto não aconteceu na economia brasileira do período. De acordo com Cruz (1993), o comportamento entre carga bruta em relação ao PIB caiu de 25% em 1980 para 22% em 1985. O autor atribui a diferença em função do impacto das políticas ativas de câmbio e juros sobre os níveis inflacionários e os níveis de produto; os efeitos dos juros reais sobre o custo da dívida interna; e a renúncia fiscal decorrente da política de fomento à exportação, com suas consequências sobre a carga tributária.

Percebe-se que todas as ações do governo são para fomentar e diversificar as exportações do país que cresceu de 57% em 1980 para 66% em 1985. Todo esse aumento foi em função da queda da carga tributária, redução real de preços e tarifas, desaparecimento da poupança governamental, corte dos investimentos. Os subsídios apresentados possibilitaram uma ampliação da rentabilidade das empresas privadas exportadoras. Aqui se vê que a dicotomia apontada por Cruz (1993) de que encargos públicos versus saldos comerciais privados é enganosa. Ao invés do setor privado utilizar dos resultados para aumentar a capacidade produtiva, investia-se no setor financeiro que possuía taxas de juros atrativas para financiamento da dívida pública. O setor privado torna-se credor de um setor público cada vez mais endividado.

### 3.3 NOVA REPÚBLICA

#### **3.3.1 A Inflação Inercial**

De acordo com Modiano (1992) as políticas ortodoxas econômicas adotadas entre 1981-84 promoveram o ajustamento externo, entretanto não conseguiram evitar o aumento da inflação. A resistência de pressões deflacionárias do desemprego e da recessão caracterizou um movimento específico da inflação brasileira.

Mesmo com os ajustamentos das contas públicas em 1984, que, de acordo com Hermann (2005), foi efeito da recuperação da economia mundial e da redução das



importações em detrimento do sucesso do II PND, o temor de uma nova aceleração inflacionária demonstrava sua característica inercial (MODIANO, 1992).

“A inércia inflacionária dos mecanismos de indexação, para a correção monetária dos preços, salários, taxas de câmbio e ativos financeiros, que tenderiam a propagar a inflação passada para o futuro” (MODIANO, 1992, p. 349).

O gráfico da dinâmica dos salários reais apresentados por Modiano (1992, p. 349) representa a inercialidade dos salários reais e de outros preços relativos quando a correção monetária é dada pela inflação passada em intervalos constantes.

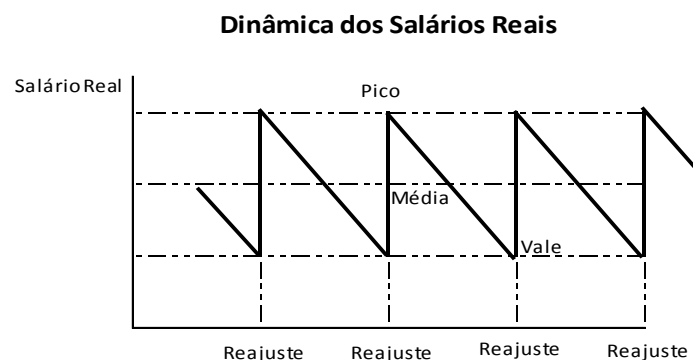
Percebe-se, no gráfico, que os agentes sempre buscarão os picos dos salários reais ou dos preços relativos. Nesse momento, o salário ou preço nominal acabou de possuir seu reajuste, sendo a fase em que o possuidor desse salário terá o maior poder de compra.

Ao passar do tempo, com os ajustes dos preços de mercado, o salário real vai perdendo valor. Como descrito por Modiano (1992), o salário real é desvalorizado até o momento do vale do gráfico, ocasião em que o salário nominal sofrerá reajustes. Sendo os salários nominais reajustados periodicamente, Modiano (1992) considera a existência de um salário real médio.

O aumento ou redução da taxa inflacionária ocasiona uma modificação no gráfico. Modiano (1992) explica que, quanto maior a inflação, mais inclinada será a curva do gráfico, já que os agentes buscarão ajustes nominais com maior frequência. A redução da inflação empurra a inclinação no sentido anti-horário, relatando que os ajustes serão realizados em tempos maiores.

Quando a curva se tornar horizontal, a inflação inercial será igual a zero e o salário nominal permanecerá constante, finalizando a inercialidade da moeda. A partir desse momento, a inflação irá variar, apenas, quando houver algum choque inflacionário.

Gráfico 2 – Dinâmica dos salários reais



Fonte: Modiano (1992).

A busca das políticas econômicas do período entre 1985-94 está em desindexar o nível de preços futuros em relação à inflação passada. Para Modiano (1992) esse seria o principal ingrediente para acabar com a inflação inercial.

Bresser (1990) indica que o início do processo inflacionário ocorre a partir da crise econômica de 1980 quando o governo é obrigado pelos credores externos a iniciar um processo de ajustamento. O déficit público na casa dos 5% do PIB, a dívida pública interna e externa e o prazo curto dos vencimentos dos títulos públicos definiam as três variáveis propulsoras da crise fiscal na visão de Bresser (1990).

Bresser (1990) coloca que não existe relação direta entre crise fiscal e inflação. O que se percebe é o conflito distributivo do Estado ao tentar resgatar a receita tributária líquida.

### **3.3.2 Nova República**

Em 1985, instala-se a Nova República, após 21 anos de regime militar. De acordo com Modiano (1992), apesar de Tancredo Neves haver enfatizado, em sua campanha eleitoral, um “pacto social” centrado em aumentos do salário real em detrimento dos ajustes inflacionários, o governo iniciou sua gestão com apenas medidas políticas de austeridade monetária e fiscal. Os cortes serviam para facilitar as negociações com o FMI e também para demonstrar a preocupação do governo com os gastos excessivos.

Tancredo Neves falece antes de assumir o poder sendo a presidência da república conduzida pelo vice-presidente José Sarney. Modiano (1992) coloca que a equipe econômica do governo Sarney manteve a mesma delineada por Tancredo, formada por economistas conservadores e progressistas. No período a posição de ministro da Fazenda era ocupada por Francisco Dornelles.

Percebia-se que apenas as medidas de cortes dos gastos públicos não seriam suficientes para alcançar o declínio da taxa de inflação. Assim, Modiano (1992) destaca a adoção de duas políticas econômicas no período para desacelerar o crescimento inflacionário, sendo elas: o congelamento dos preços para o mês de abril de 1985 e a modificação das fórmulas de cálculo da correção monetária e das desvalorizações cambiais. Até então os ajustes eram realizados pela inflação do próprio mês em curso, a política agora estabelecida determinava o ajuste por meio da média geométrica dos patamares dos últimos três meses. Dessa forma, a inflação tendia-se à redução com o passar dos tempos, já que eliminava a

especulação da taxa de inflação em torno da data, indexando-a em patamares cada vez menores.

De acordo com a tabela 3, a inflação brasileira vem decrescendo nos primeiros meses da nova política econômica. Modiano (1992) explica o bom desempenho de abril pela não concessão de ajustes aos produtos derivados de petróleo e siderúrgicos, que juntos correspondiam a 18,4% do IPCA-DI e 60% IGP-DI.

De acordo com Modiano (1992), o mês de maio é marcado por acúmulo de perdas do setor público devido à persistência no congelamento; em Junho e em Julho os reajustes são concedidos a diversos setores e passam a ser mensais; em agosto ocorre um choque de oferta agrícola provocando um aumento, no atacado, de 19%. Agosto, de acordo com a tabela 3, apresenta taxa de 14% de inflação mensal, retornando aos patamares inflacionários anteriores. Dornelles não conseguindo atingir os objetivos antiinflacionários é assim substituído por Dílson Funaro.

Tabela 3 – Brasil: Inflação Oficial\*, Taxa Mensal (%)\*

<b>Brasil: Inflação Oficial*, Taxa Mensal (%)*</b>					
	1985	1986	1987	1988	1989
Janeiro	12,6	16,2	16,8	16,5	70,3
Fevereiro	10,2	14,4	13,9	18,0	3,6
Março	12,7	0,1	14,4	16,0	6,1
Abril	7,2	0,8	21,0	19,3	9,9
Maio	7,8	1,4	23,2	17,8	
Junho	7,8	1,3	21,4	19,5	
Julho	8,9	1,2	3,1	24,0	
Agosto	14,0	1,7	6,4	20,7	
Setembro	9,1	1,7	5,7	24,0	
Outubro	9,0	1,9	9,2	27,3	
Novembro	11,1	3,3	12,8	26,9	
Dezembro	13,4	7,3	14,1	28,8	

\*Até outubro de 1985: IGP-DI; de novembro de 1985 a fevereiro de 1986: IPCA; de março a outubro de 1986: IPC; de novembro de 1986 a junho de 1987: INPC; a partir de julho de 1987: IPC.

Fonte: Modiano (1992, p. 353).

O novo Ministro buscará uma meta inflacionária mais modesta em relação a administração anterior. Segundo Modiano (1992), Dílson Funaro almejava a estabilização da inflação a taxas de 10% ao mês. Para o alcance da meta, o governo adotou o retorno da correção monetária e cambial orientada pela inflação do mês em curso; apresentou menos ênfase no controle da base monetária; e proporcionou ajustes frequentes nas tarifas públicas e preços administrativos buscando aplicar aumentos em menores percentuais.

As políticas econômicas tomadas sugerem a direção da indexação plena. Modiano (1992) propõe essa alternativa, já que a equipe econômica que governava o período era autora da adoção de uma “moeda indexada”.

No caminho da “moeda indexada”, preços, taxa de câmbio e ativos financeiros tornavam-se crescentemente atrelados às variações mensais da ORTN. No entanto, não havia uma regra clara e amplamente aceita para a indexação dos salários, que permanecia oficialmente baseada na política de reajustes semestrais estabelecidas em 1979 (MODIANO, 1992, p.355).

De acordo com Modiano (1992), de setembro a outubro os baixos reajustes dos preços administrativos mantiveram a inflação relativamente baixa (em torno de 9% a.m.). Em novembro, com o novo choque agrícola, a inflação chega à casa de 15% a.m. Nesse período “o IPCA tornou-se o indexador universal para as rendas do capital e do trabalho, que anteriormente eram corrigidas pelo IGP-DI e pelo INPC (índice de preços ao consumidor restrito) respectivamente” (MODIANO, 1992, p. 356). Assim, a inflação registra taxas de 11% em novembro, 15% em dezembro e 16% em janeiro.

Devido ao fracasso do gradualismo no primeiro ano do início do processo de votação indireta, Jose Sarney anuncia o Plano Cruzado em 28 de fevereiro de 1986. Conforme Modiano (1992), as condições eram favoráveis para execução de um plano de estabilização da moeda. Durante os 12 meses anteriores ao anúncio do Plano Cruzado, o PIB real foi de 9,2%; a balança comercial foi positiva em US\$ 12,8 bilhões; reservas internacionais possuíam US\$ 11,6 bilhões; o déficit público em 1986 estaria praticamente eliminado; o preço do petróleo caía no mercado mundial e existia a desvalorização do dólar norte-americano, que estava atrelado o cruzeiro, desvalorizava-se em relação às moedas europeias.

### **3.3.3 Plano Cruzado (Mar 1986 – Junho 1987)**

O Plano Cruzado é implantado em um momento em que as contas públicas estão em patamares ideais para a realização do congelamento de preços e concretização da redução das taxas inflacionárias. A alta quantia de reservas internacionais permitiria ao país suportar uma maior quantidade de importações para suprir o aumento da demanda devido ao acréscimo dos salários reais e haver a estabilização dos níveis de preço.

De acordo com Modiano (1992), as medidas do Plano Econômico foram: (1) reforma monetária estabelecendo o Cruzado (Cz\$) como padrão monetário nacional; (2) congelamento de preços aos níveis de 27 de fevereiro de 1986; (3) salários convertidos em cruzado, tomando como base o poder de compra médio dos últimos seis meses; (4) abono

salarial de 8% para todos os assalariados e 16% de abono no salário mínimo, na nova moeda estabelecida; (5) substituição da ORTN por OTN; (6) políticas monetárias e fiscais funcionaram como complementar ao programa de estabilização.

O congelamento dos níveis de preço foi dado em 27 de fevereiro de 1986 por tempo indeterminado para todos os produtos. Segundo Modiano (1992), a única exceção concedida foi aplicada às tarifas industriais de energia elétrica, que possuíam aumento de 20% antes do congelamento. “Os preços públicos e administrativos, congelados, encontravam-se defasados em relação aos custos de produção, devido à frequente utilização como parte da política antiinflacionária dos anos 80” (MODIANO, 1992, p.358).

Diferente dos preços, os salários não foram congelados. De acordo com Modiano (1992), além dos abonos salariais concedidos na implantação do Plano Cruzado, os assalariados recebiam 60% da variação acumulada do custo de vida anualmente e, em caso da inflação acumulada superar o “gatilho” de 20%, os salários seriam corrigidos de acordo com uma escala móvel.

O índice de preços foi alterado do IPCA para o IPC. Modiano (1992) relata o deslocamento como necessário, à medida que o novo indicador tomará como base a data de 28 de fevereiro de 1986. Se mantido o IPCA, as taxas de inflações diárias ou semanais registrariam taxas de inflação positiva, mesmo que os preços permanecessem estáveis.

A ORTN (Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional), que foi utilizada durante períodos inflacionários anteriores, como unidade de conta, já que era corrigida mensalmente com base na variação do índice oficial da inflação. Como mais uma forma de combate à inflação inercial, Modiano (1992) expõe a substituição da ORTN pela OTN (Obrigação do Tesouro Nacional) cujo valor seria congelado por 12 meses.

O Plano Cruzado não estabeleceu regras ou metas para as políticas monetária e fiscal para complementar o programa de estabilização. A atuação das políticas monetárias e fiscal foi relegada ao discernimento dos responsáveis pela política econômica. O objetivo implícito da política monetária durante os primeiros meses do Plano era acomodar o incremento na demanda de moeda que resultaria de uma mudança de carteira em favor da moeda estável, à medida em que este movimento era percebido como não-inflacionário. As taxas de juros sinalizariam uma monetização excessiva ou insuficiente. (MODIANO, 1992, p. 359).

Os resultados do Plano Cruzado são divididos em três momentos para facilitar a compreensão. De acordo com Modiano (1992), os três períodos seriam definidos: (1) queda substancial da inflação e primeiros indícios por uma queda substancial da inflação – março a junho de 1986; (2) Total imobilidade do governo ante o agravamento da escassez de produtos e à deterioração das contas externas – julho a outubro de 1986; (3) fracasso do Plano Cruzado e retorno das altas taxas de inflação – novembro de 1986 a junho de 1987.

De março de 1986 a junho de 1986 o Plano Cruzado, mesmo tendo sido imposto por um decreto-lei, tomava a aceitação do mercado. O apelo do então presidente José Sarney para que a população ajudasse na fiscalização do congelamento foi entendido com um dever cívico o controle das taxas inflacionárias. Nos primeiros meses as taxas de inflação caíram para menos de 1,4% a.m. (MODIANO, 1992).

O aumento do poder de compra dos salários, a despoupança voluntária causada pela ilusão monetária, o declínio do recolhimento do imposto de renda para pessoas físicas, a redução das taxas de juros nominais, o consumo reprimido durante os anos de recessão e o congelamento de alguns preços em níveis defasados em relação a seus custos detonaram conjuntamente uma explosão do consumo. A escassez de produtos manifestou-se já nesta fase, mas ficou restrita aos mercados de leite, carne e automóveis, não representando um problema generalizado até o período seguinte. No caso do leite, o governo deu início à prática de subsidiar o produtor para sustentar o congelamento. No caso da carne, optou por importações, que se demonstravam tardias e insuficientes. O mercado da carne se constituiu no principal campo de batalha para o governo, que não conseguiu fazer valer o congelamento mesmo sob a ameaça de confisco do gado. E, no caso dos automóveis, nada foi feito até julho. Em consequência, as filas se generalizaram e os preços dos carros usados superaram os preços dos modelos novos. (MONDIANO, 1992, p.361).

A dimensão do superaquecimento das vendas em função da explosão de consumo é demonstrada por Modiano (1992), quando as vendas cresceram 22% nos seis primeiros meses em comparação com o mesmo período do ano passado; a taxa de desemprego aberto caiu de 4,4% em março para 3,8%; e os salários reais tiveram um acréscimo de 12% desde o final de fevereiro.

Com o superaquecimento das vendas em detrimento da melhoria dos salários reais e da estabilização dos preços, o governo precisava agora liberar o congelamento imposto no início do Plano Cruzado ou desacelerar a alta demanda agregada segundo Modiano (1992). Uma nova inflação ou o combate mediante recessão seriam fatores custosos para o governo de Sarney. Assim, segundo Modiano (1992), apenas um ajuste fiscal foi realizado.

Como forma de desaquecer o consumo, o governo lança em 24 de julho de 1986 o Cruzadinho. O Plano consistia na visão de Modiano (1992) como um tímido pacote fiscal com as seguintes medidas: (1) empréstimos compulsórios – novos impostos indiretos nos preços da gasolina e automóvel que seriam restituídos após três anos; (2) Impostos não-restituíveis sobre a compra de moedas estrangeiras para viagem e passagens áreas internacionais.

Durante esse período, a inflação oficial permaneceu baixa, apresentando apenas uma leve tendência ascendente. Entretanto, esta não refletia a inflação real da economia, devido à proliferação do ágio, que não era captado pela coleta oficial, ao desabastecimento, que reduzia o tamanho da amostra dos preços, e à introdução de “produtos novos”, que se tornavam um expediente comum para burlar o congelamento (MODIANO, 1992, p.363).

A partir de setembro de 1986, os superávits alcançados nos meses anteriores passaram a não ser mais realidade. Devido o excesso de demanda interna e a taxa de câmbio não propiciar à exportação, a receita das mercadorias vendidas ao exterior passaram de US\$ 2,1 bilhões em setembro para US\$ 1,3 bilhões no mês de outubro, conforme exposto por Modiano (1992). A especulação da desvalorização em função do cenário econômico levou ao ágio no mercado paralelo de dólar, para 90%. Mesmo o governo tendo descongelado a taxa de câmbio em outubro, as desvalorizações foram pequenas em relação à expectativa de mercado. Com isso, as importações aumentaram, aproveitando o dólar valorizado, e as exportações foram adiadas na expectativa de melhores taxas de câmbio (MODIANO, 1992).

Uma semana após a vitória maciça do partido do governo (PMDB) nas eleições, o Cruzado II foi anunciado. Tratava-se de um “pacote fiscal” que objetivava aumentar a arrecadação do governo em 4% do PIB, através do reajuste de alguns preços públicos (gasolina, energia elétrica, telefone e tarifas postais) e do aumento de impostos indiretos (automóveis cigarros e bebidas). O impacto imediato do Cruzado II seria um violento choque inflacionário. Tais aumentos dos preços públicos e administrativos (por exemplo, 120% no caso dos cigarros) forneceram uma válvula de escape para toda a inflação reprimida durante o congelamento (MODIANO, 1992, p. 364).

Curioso demonstrar a atribuição do Cruzado II em querer expurgar a variação dos preços dos produtos que sofreriam reajustes em função do plano do cálculo do IPC. O receio estava na inflação alcançar os 20% e liberar o gatilho salarial. A reação popular, com apoio de novos congressistas e governadores, fez o governo recuar da decisão. Entretanto, para assegurar o controle da inflação, o governo lança no Cruzado II a mudança do IPC para o INPC com menos peso para os valores majorados (MODIANO, 1992).

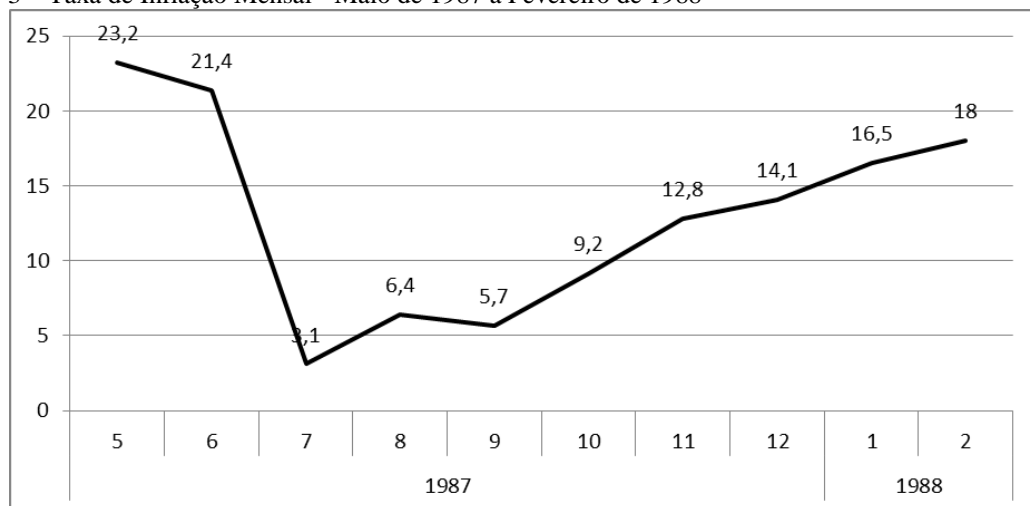
Em fevereiro de 1990, quando a taxa de inflação mensal alcançou 73 por cento, já não havia dúvida que a inflação no Brasil se transformara em uma hiperinflação. Hiperinflação que não desorganizava toda a economia, embora já estivesse produzindo enormes distorções na distribuição da renda e na alocação dos fatores produtivos. Hiperinflação que não merecia mais o adjetivo “indexada”, porque já assumira as características essenciais das hiperinflações clássicas. Hiperinflação que se produziu sem crise cambial, sem crise financeira, sem crise de abastecimento, sem dolarização total da economia, através do crescimento gradual, mas cada vez mais acelerado dos preços. Hiperinflação embora muitos continuassem ainda a falar em “evitar a hiperinflação”, porque não se produziu nem a plena dolarização da economia, nem sua total desorganização. A aceleração da inflação brasileira até a hiperinflação ocorreu por etapas, gradualmente. No segundo semestre de 1989 a inflação brasileira superou a marca dos 30 por cento. O limiar clássico de 50 por cento foi ultrapassado em dezembro de 1989. Só em fevereiro de 1990, porém, quando a inflação atingiu 73 por cento, pareceu-me claro que já estávamos diante de um processo hiperinflacionário propriamente dito (BRESSER, 1990, p.7).

### **3.3.4 Plano Bresser (Jul 1987 – Jan 1988)**

O Plano Bresser foi apresentado em Junho de 1987 com a intenção de sustentar a taxa inflacionária em níveis mais baixos. As medidas estabelecidas eram: (1) congelamento dos salários em um prazo máximo de três meses em 12 de junho de 1987; (2) indexação salarial para vigorar após o congelamento (URP – Unidade de Referência de Preços); (3) congelamento dos preços após reajuste em algumas categorias no dia 12 de junho de 1987; (4) desvalorização em junho do cruzado em 9,5% seguida de minidesvalorizações; (5) política fiscal e monetária restritiva voltada a restringir o consumo e diminuir o déficit (MODIANO, 1992).

De acordo com Modiano (1992), o resultado do Plano foi a manutenção de uma alta taxa inflacionária de 6% em julho e 5% em agosto explicada pelo conflito de preços internos e elevação dos preços dos importados. Durante o congelamento, muitas empresas privadas corrigiram seus preços causando desequilíbrio no mercado. A pressão de aumento salarial acarretou a não viabilidade de correção via URV dos últimos três meses, como proposto pelo Plano. Em fins de novembro, o governo concede reposição salarial para os funcionários públicos, retornando, por essa razão, o processo inflacionário. Bresser demite-se ao final do mês.

Gráfico 3 – Taxa de Inflação Mensal - Maio de 1987 a Fevereiro de 1988



Fonte: Elaborado com Informações de Modiano (1992, p. 353).

### 3.3.5 Plano Feijão com Arroz (Jan 1988 – Dez 1988)

O Plano Feijão com o arroz foi concedido pelo novo ministro da Fazenda, Maílson da Nóbrega. De acordo com Modiano (1992), o plano consistia na estabilização da



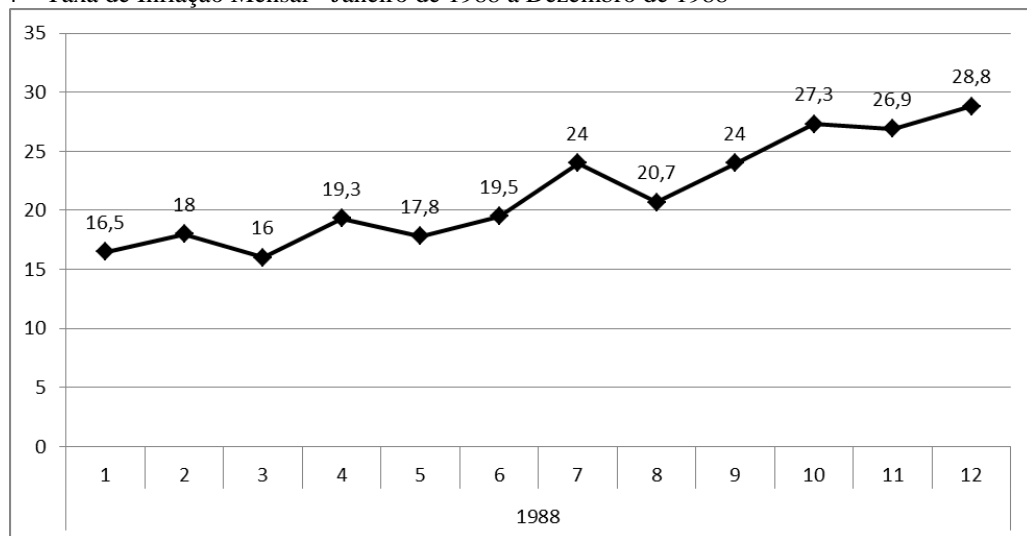
inflação em 15% ao mês e redução gradual do déficit público (projetado para 7-8% do PIB) sem a utilização de políticas de congelamento e indexação da moeda.

Como política de redução do déficit público foi adotada segundo Modiano (1992, p.370) o “congelamento em termos reais, nos níveis vigentes em dezembro de 1987, os saldos dos empréstimos ao setor público, o que incluía as empresas estatais, os governos estaduais e municipais e, posteriormente, também a administração direta.”

O período constitui a moratória dos juros da dívida em 20 de fevereiro de 1988; desaquecimento da demanda agregada; períodos de choques agrícolas; mudança da constituição em outubro que aumenta as vinculações do gasto público; Pacto Social em novembro entre trabalhadores, empresários e governantes.

O Plano não conseguiu conquistar sua meta inflacionária acarretando em elevação como visto no gráfico abaixo:

Gráfico 4 – Taxa de Inflação Mensal - Janeiro de 1988 a Dezembro de 1988



Fonte: Elaborado com Informações de Modiano (1992, p. 353).

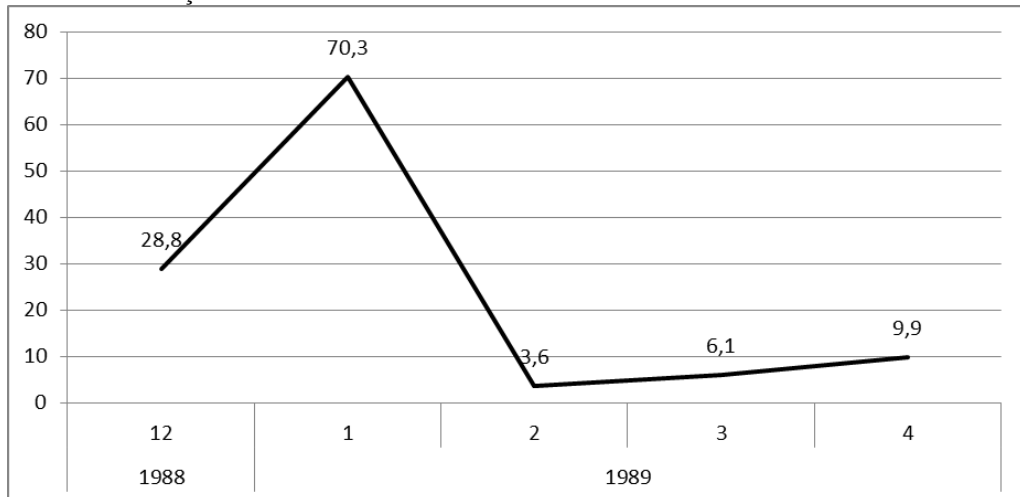
### 3.3.6 Plano Verão (Jan 1989 a Mar 1990)

Os principais ingredientes utilizados pelo Plano Verão foram: (1) conversão dos salários tomando como base o poder de compra médio nos últimos 12 meses; (2) instituição do cruzado novo correspondendo a mil cruzados; (3) contração da demanda agregada por meio de elevadas taxas de juros reais; (4) fim da URP salarial; (5) congelamento dos preços por tempo indeterminado aos níveis de 15 de janeiro de 1989 (MODIANO, 1992).

A política de recessão do Plano Verão pouco impactou no controle das taxas inflacionárias já que o consumo aumentava como o congelamento dos preços. O equilíbrio

fiscal foi novamente descontrolado pelo ano eleitoral. Os salários foram reajustados em fevereiro e posteriormente em abril. Em maio os preços haviam sido descongelados nos principais setores, focando o governo apenas nos produtos monopolistas e oligopólios (MODIANO, 1992). Assim a evolução da taxa de inflação do período é exposta pelo gráfico 5.

Gráfico 5 – Taxa de Inflação Mensal - Dezembro de 1988 a Abril de 1989



Fonte: Elaborado com Informações de Modiano (1992, p.353).

### 3.3.7 Plano Collor

O período de 1990 a 2002, ou seja, do governo Collor ao governo de Fernando Henrique Cardoso é marcado por políticas neoliberais idealizadas fundamentalmente a partir do documento conhecido como “Consenso de Washington”. No segundo semestre de 1989, enquanto Collor realizava sua campanha eleitoral, acontecia na capital dos Estados Unidos uma reunião convocada pelo Instituto Internacional de Economia que objetivava analisar o panorama mundial e propor alternativas. Do encontro patrocinado pelo governo dos Estados Unidos, Banco Mundial, FMI, transnacionais e os grandes bancos americanos apresentaram-se as dez medidas que sistematizavam o que chamamos de neoliberalismo. Souza (2008, p.201) resume o ideário em apenas quatro medidas, sendo elas: (1) abertura econômica – fim das barreiras protecionistas; (2) desestatização – privatização das empresas privadas; (3) desregulamentação – fim das regras que limitam o movimento de capitais; (4) flexibilização das relações de trabalho – fim dos direitos sindicais, trabalhistas e previdenciários.

Souza (2008) coloca que o interesse dos Estados Unidos estava em “encontrar mercados para as mercadorias e capitais excedentes de suas corporações e, de outro, suprir-se

de força de trabalho e de matérias-primas baratas a fim de melhorar sua capacidade de competir no mercado internacional” (SOUZA, 2008, p.201). Além disso, o programa visava à formação de uma área de livre comércio nas Américas hegemônica pelos Estados Unidos (ALCA) prosseguindo sua intenção política de confronto econômico com a União Europeia e Japão (SOUZA, 2008).

Carneiro (2002) cita que para o neoliberalismo o desenvolvimentismo utilizado em períodos anteriores teria sido o fator responsável pela diminuição do dinamismo das economias latino-americanas. A razão para isso segundo Franco (*apud* CARNEIRO, 2002, p.310) “foi a falta de concorrência decorrente da elevada proteção tarifária e do excesso de regulação ou presença estatal.”

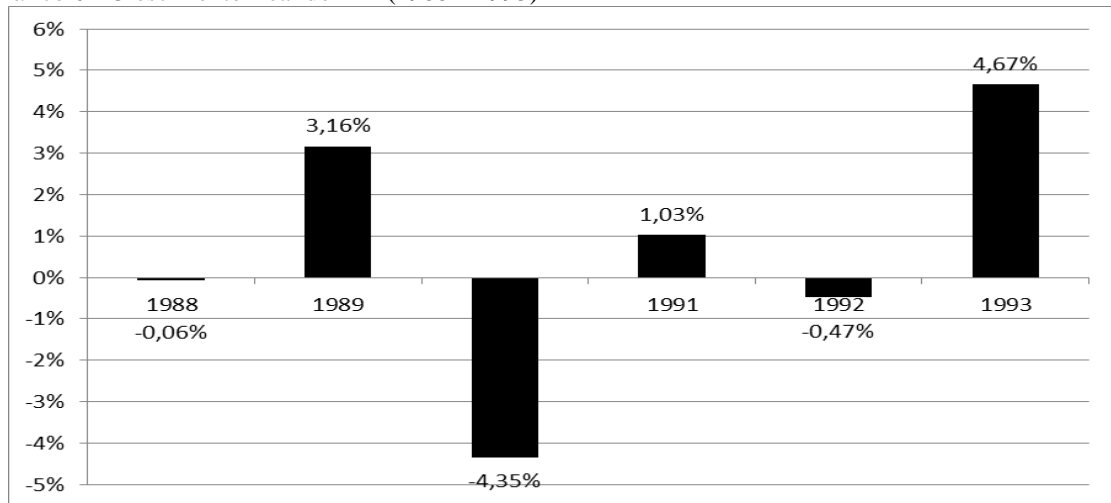
Collor, mesmo antes de assumir a Presidência do Brasil, demonstrava-se estar incorporado do ideário neoliberal pelas atitudes, entrevistas e discursos realizados (SOUZA, 2008). Logo após a posse, o Plano Brasil Novo, também conhecido com Plano Collor I, é lançado por Fernando Collor. Dentro da equipe de elaboração do Plano, que coube papel fundamental, estava Antônio Kandir. O autor do livro “A Dinâmica da Inflação” acreditava que “a aceleração inflacionária em economias cronicamente inflacionárias tinha como fundamento a fragilidade financeira do setor público, a qual levava os “oligopólios” a remarcar preventivamente seus preços a fim de preservar suas margens de lucro” (SOUZA, 2008, p.204). Segundo Souza (2008), as ideias contidas no livro de Antônio Kandir serviram de base para a elaboração do Plano.

As principais medidas do Plano Collor I, conduzido pela economista Zélia Cardoso de Melo, segundo Souza (2008), foram: (1) medidas austeras de abertura da economia; (2) bloqueio por 18 meses da conversão em moeda corrente do conjunto dos ativos financeiros do país; (3) privatizações de empresas estatais.

A fim de incentivar a competição via abertura comercial, o governo promove a isenção de tarifas de importação para cerca de mil produtos e elimina ou reduz barreiras não tarifárias, como: reserva de mercado e quotas de importação. O cronograma pretende baixar as tarifas sobre os importados de 37,4% em média durante 1990 para 14,2% em 1994 (SOUZA, 2008).

Mesmo com os incentivos e queda da taxa de importação, a quantidade de produtos entrantes no país não aumentou consideravelmente. Segundo Souza (2008), o valor de importado passou de US\$ 18,3 bilhões em 1989 para US\$ 20,7 bilhões no primeiro ano do governo Collor. Esse valor irá se estabilizar até o final do período – US\$ 21 bilhões em 1991 e US\$ 20,6 bilhões em 1992 (SOUZA, 2008).

Gráfico 6 - Crescimento Real do PIB (1988 – 1993)



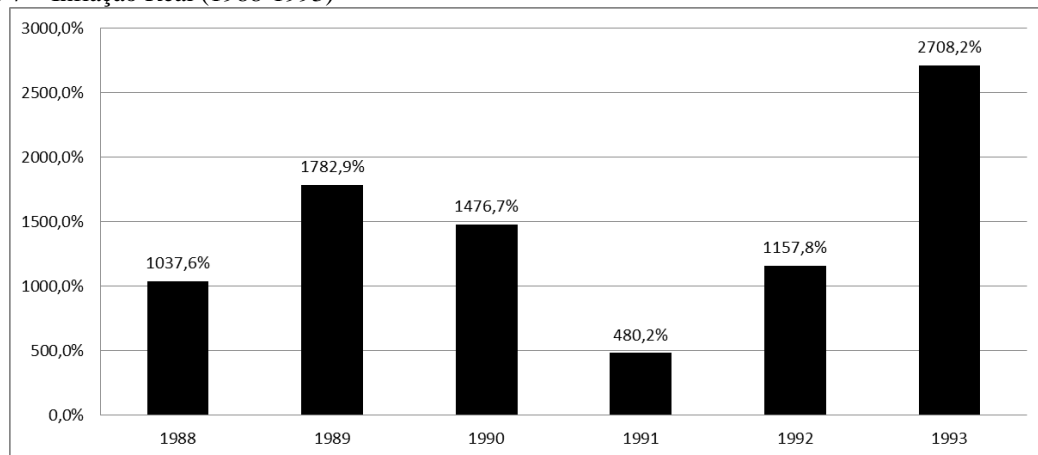
Fonte: IPEADATA (2014)

Tabela 4 – Desemprego Dessazonado

<b>Mês</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>
Janeiro	3,82	3,86	3,24	5,05	4,63	5,69
Fevereiro	4,10	3,79	3,27	5,18	6,13	5,59
Março	3,86	3,74	3,61	5,28	5,60	5,34
Abril	3,67	3,51	4,23	5,13	5,30	5,65
Mai	3,67	3,04	4,75	5,18	6,01	5,04
Junho	3,70	3,20	4,67	4,64	6,09	4,76
Julho	3,78	3,16	4,56	3,86	5,74	5,20
Agosto	4,07	3,19	4,51	4,05	5,89	5,26
Setembro	3,89	3,29	4,36	4,48	5,87	5,12
Outubro	3,91	3,21	4,55	4,59	6,17	5,16
Novembro	3,85	2,88	4,88	5,06	6,57	5,34
Dezembro	3,96	3,14	5,10	5,28	5,66	5,49

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Departamento de Emprego e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego, 1988-1993 (IBGE, 2001).

Gráfico 7 – Inflação Real (1988-1993)



Fonte: IPEADATA (2014)

### 3.3.8 Plano Real

Após o *impeachment* de Fernando Collor de Mello o vice-presidente Itamar Franco é quem assume o poder. Depois da passagem de alguns Ministros da Fazenda, Fernando Henrique é convidado para assumir a pasta. Assim, durante o governo de Itamar Franco iniciam-se as medidas que se encaminharão para a formação do Plano Real.

As medidas adotadas no Plano Real fundamentaram-se na ideia neoliberal iniciadas a partir do Plano Collor. Segundo Carneiro (2002), a abertura comercial implicaria a ampliação da concorrência e no segundo momento acarretaria numa gestão mais eficiente dos segmentos produtivos.

De acordo com Castro (2005), o Plano Real foi constituído de três fases sendo a primeira buscar o equilíbrio das contas do governo; após a criação de um padrão estável de valor denominado de Unidade Real de Valor – URV, e, finalmente, a substituição da moeda para o Real e a colocação de regras de emissão e lastreamento da moeda para garantir a sua estabilidade.

A primeira fase do Plano foi composta pela elaboração do Programa de Ação Imediata (PAI) e do Fundo Social de Emergência (FSE). O primeiro segundo Castro (2005) visava “redefinir a relação da União com os estados e municípios e do Banco Central com os bancos estaduais e federais, além de promover amplo combate à sonegação” (CASTRO, 2005, p.151). O FSE compreendia o financiamento dos programas sociais brasileiros vistos como prioritários. Seu caráter emergência referia-se à previsão de vigorar por apenas dois anos, o que na prática não ocorreu, já que o plano foi prorrogado com o passar dos anos (CASTRO, 2005).

Castro (2005) coloca que “as mudanças introduzidas pelo PAI e pelo FSE, todavia, não se mostraram suficientes para assegurar o equilíbrio fiscal sequer em 1995” (CASTRO, 2005, p.154). Ressalta-se após “que o ajuste fiscal não foi, na prática, condição para a estabilidade. Em contrapartida, a desindexação promovida pela URV teve papel fundamental para o combate à inflação” (CASTRO, 2005, p.154).

A segunda fase do Plano Real buscava eliminar o componente inercial da inflação, partindo do princípio que: “[...] acabar com a inflação era preciso “zerar a memória inflacionária”. Mas, em vez da utilização de congelamentos de preços, a desindexação seria feita de forma voluntária, através de uma quase moeda, que reduziria o período de reajustes de preços” (CASTRO, 2005, p.154)

A URV foi utilizada como um processo de recuperação das funções da moeda. De 1º de março a 30 de junho o Banco Central fixou diariamente a paridade entre o cruzeiro e a URV, tendo por base a perda do poder aquisitivo do cruzeiro real (CASTRO, 2005, p. 155). Interessante ainda destacar que os preços deveriam ser obrigatoriamente expressos em cruzeiros, sendo a cotação em URVs facultativa (CASTRO, 2005).

A terceira fase do Plano Real deu-se pela substituição da moeda e por um conjunto de medidas deliberadas pela Medida Provisória 542. Entre elas estavam: (1) lastreamento da oferta monetária doméstica em reservas cambiais, na equivalência de R\$ 1 por US\$ 1; (2) fixação de limites máximos para estoque de base monetária por trimestre; (3) mudanças institucionais no funcionamento do Conselho Monetário Nacional (CASTRO, 2005, p. 157).

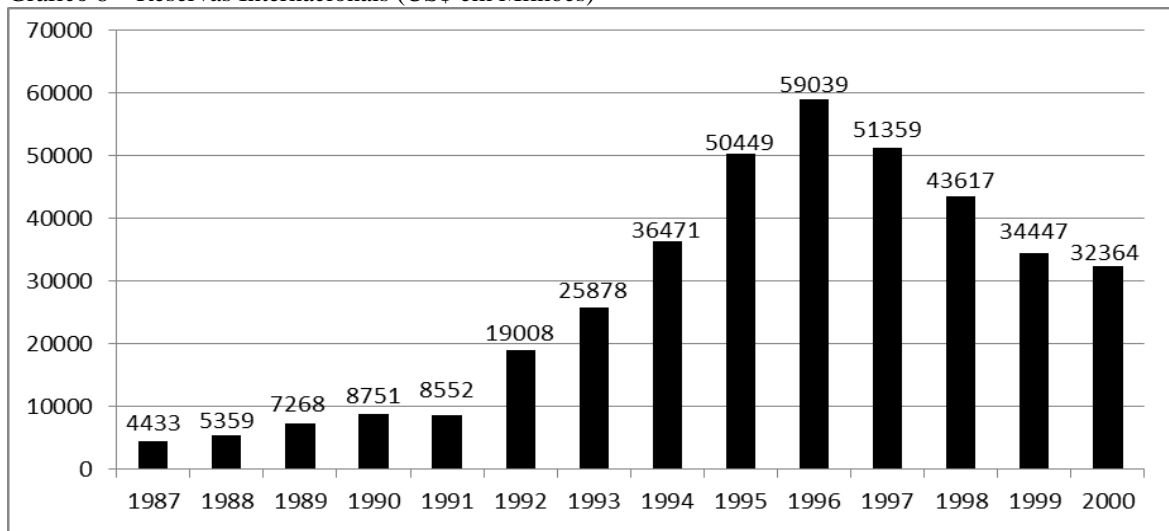
As atribuições de Castro (2005) para o sucesso e a concretização dos objetivos do Plano Real foram:

[...] as condições externas para a estabilização eram muito melhores em 1994 do que nos anos 80. Havia abundância de liquidez internacional e um elevado patamar de reservas (US\$ 40 bilhões) que, somados ao fato de a economia brasileira se encontrar aberta nos anos 90, foram fundamentais para assegurar a eficácia da âncora cambial, introduzida após o lançamento do real. Em segundo lugar, a estratégia da URV provou ser muito superior à de desindexação via congelamento de preços. Enquanto o último provocava uma série de desajustes nos preços relativos, a URV previa um período para o alinhamento de preços relativos. Em terceiro lugar, o governo contava com o apoio político do Congresso e uma perspectiva de continuidade com o presidente Fernando Henrique Cardoso. Por fim, os juros se mantiveram elevados (face aos padrões internacionais) durante todo o período seguinte (1995-98), tornando-se mais uma âncora (além do câmbio) para os preços, embora com profundas consequências sobre a dinâmica da dívida e para o crescimento (CASTRO, 2005, p.162).

No gráfico abaixo se demonstra o crescimento das reservas internacionais brasileiras, podendo-se perceber o excelente nível encontrado durante o início do Plano Real.

De acordo com Carneiro (2002, p. 362): “a abertura significou a volta de financiamento externo abundante até 1997, permitindo superar a permanente escassez de divisas típica da década anterior e que se expressava no baixo valor das reservas internacionais e na instabilidade da taxa de câmbio”. Carneiro (2002, p. 363) ainda complementa que “os fluxos mais voláteis – porta-fólio e empréstimos de curto prazo – constituíram as principais formas de absorção de recursos financeiros”.

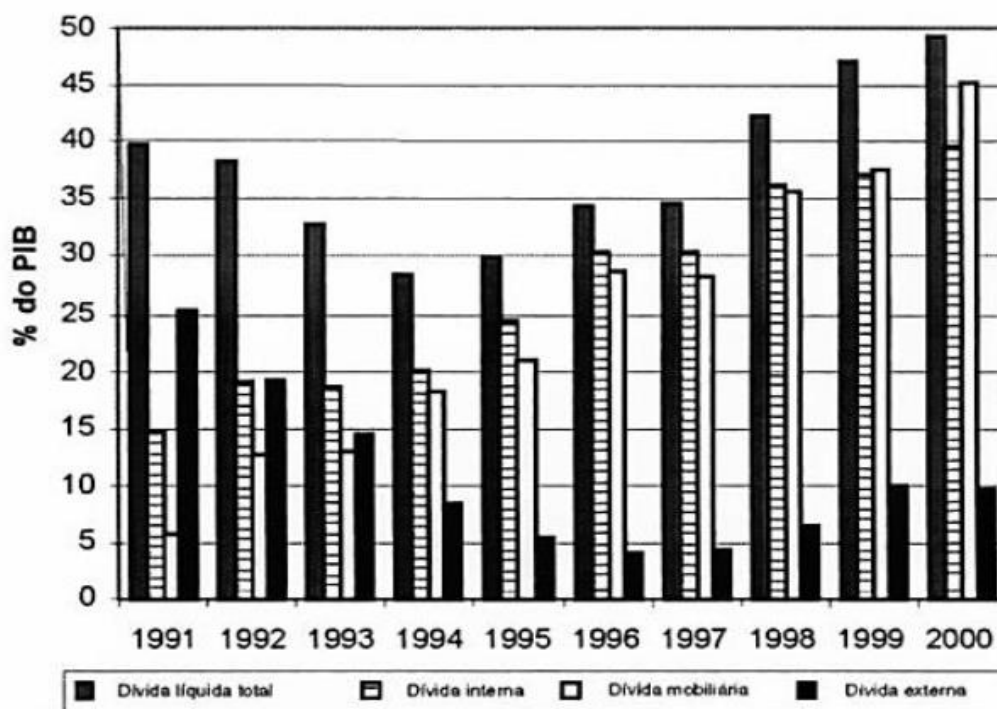
Gráfico 8 – Reservas Internacionais (US\$ em Milhões)



Fonte: Banco Central do Brasil, *apud* Carneiro (2002, p.363).

Outra condição importante para o acontecimento da estabilização era o relativo equilíbrio fiscal. No gráfico abaixo se percebe que 1994 possui o menor percentual de dívida líquida total sobre o PIB. Carneiro (2002) expõe que o bom desempenho se dá pelo confisco de ativos financeiros durante o Plano Collor em 1990, que possibilitou a redução da dívida interna; e pela redução da dívida externa pública em função do deságio permitido pela negociação no âmbito do Plano Brady e pelo acúmulo de reservas internacionais.

Gráfico 9 - Dívida Líquida do Setor Público



Fonte: Banco Central do Brasil, *apud* Carneiro (2002, p.395).

A retirada de barreiras de entrada possibilitou uma maior competitividade e produção de mercadorias no território brasileiro. Pode-se ver no gráfico abaixo que, após 1993, houve um aumento considerável na produção da indústria, destacando-se principalmente a de bens duráveis. Esse crescimento manteve-se até 1997, com queda nos próximos dois anos e recuperação em 2000.



Tabela 5 - Produção da Indústria por categoria de uso (1990 – 2000)

Anos	Geral	Capital	Intermediários	Duráveis	Não-Duráveis
1990	102,7	101,3	102,3	95,6	98,2
1991	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1992	96,3	93,1	97,6	87,0	96,2
1993	103,5	102,1	102,9	112,3	102,6
1994	111,4	121,2	109,6	129,3	104,6
1995	113,4	121,5	109,8	148,0	108,9
1996	115,2	104,3	112,9	164,5	112,7
1997	119,7	109,2	118,1	169,3	113,5
1998	117,4	107,1	117,3	137,0	112,3
1999	116,6	97,9	119,6	123,9	110,6
2000	123,7	110,7	127,7	149,7	109,9

Fonte: IBGE (1996) *apud* Carneiro (2002, p.380).

Um dos fatores que possibilitaram o aumento da produção foi o impacto que o Plano Real relevou no aumento do consumo, principalmente nos bens duráveis. Decorrencia, segundo Carneiro (2002, p. 381), “do acréscimo do salário médio e da massa salarial e da grande expansão do crédito”.

O aumento do crédito, sobretudo crédito pessoal dirigido ao financiamento dos bens duráveis, foi produto também da mudança das estratégias bancárias. A perda da fonte de lucro oriunda da gestão da moeda indexada – *floating* e arbitragem de taxas – levou os bancos a apostarem no crédito como nova origem dos lucros. Dessa forma, o crescimento da demanda e a disposição em ampliar a oferta fizeram o crédito aumentar a taxas elevadíssimas, apesar das também elevadas taxas de juros e de todas as medidas restritivas. Estas consistiram na elevação do compulsório sobre depósitos à vista e a prazo a níveis inusitados (CARNEIRO, 2002, p. 382).

## 4 HISTÓRIA DA EMPRESA EUGÊNIO RAULINO KOERICH

Este capítulo se propõe a apresentar a história das Organizações Koerich, relacionando o cenário econômico brasileiro, de Santa Catarina e de Florianópolis com a situação da empresa e as estratégias em cada período utilizadas. Para entender a fundo cada momento da evolução da empresa, a exposição será constituída de nove seções com características bem específicas para cada período da organização.

A seção 1 aborda a vinda da família Koerich da Alemanha para o Brasil em 1828. Entender as primeiras oportunidades, dificuldades e desapontamentos encontrados ao recém chegar à capital da Província Desterro. Essa seção apresenta o início do povoamento do estado de Santa Catarina, as primeiras cidades de colonização alemã, até a constituição da empresa Eugênio Raulino Koerich e Cia. Ltda. em 1955. Servirá como ponto de partida e entendimento para as próximas seções.

Em 1956 a família abre a primeira Fiambreria Koerich no centro de Florianópolis. Mesmo com poucos recursos e conhecimentos de marketing, o lançamento do primeiro negócio é concebido de inovação e diferencial de mercado. Expor as primeiras estratégias de marketing utilizadas e o crescimento da empresa via aumento do número de filiais, é fundamental para entender o motivo de destaque da organização. Nesse período, a presença dos filhos de Eugênio Raulino Koerich já era presente nos negócios. A seção 2 assim é compreendida pelo momento de crescimento da empresa.

Do crescimento partimos para mais inovação e momento de capitalização. A necessidade de se diferenciar, devido ao aumento da concorrência e de se capitalizar para continuar o crescimento é marcada pelo “Plano Sorte Koerich”. A estratégia fundamental para capitalização será apresentada desta forma na seção 3.

A seção 4 consiste na diversificação dos negócios. No início dos anos 70 a empresa contava com Fiambrerias, Supermercado, Lojas de Móveis e Eletros, Loja de Confecção, Concessionária de carros Volkswagen. No Brasil, o período é marcado pelo regime militar e início dos processos inflacionários.

Mesmo com dificuldades em função da aceleração inflacionária e do baixo crescimento real do PIB nos anos 80, a organização não deixou de se diversificar e crescer. A diversificação é vista por novos negócios: Loja de Departamento, Concessionária de motos Honda e início da construção do Beiramar Shopping no centro de Florianópolis. O crescimento é também percebido pelo aumento em 11 lojas de móveis e eletros em diferentes

idades do estado de Santa Catarina. Na seção 5 detalham-se melhor esses acontecimentos e as influências dos congelamentos dos Planos Econômicos no final da década.

A seção 6 aborda o período mais difícil para a organização, momento em que as medidas políticas mais influenciaram no desenvolver da organização. Em plena construção do Beiramar Shopping ocorre o congelamento dos ativos e, conseqüentemente, a falta de recursos para viabilizar a continuação da construção do empreendimento. As saídas utilizadas para conseguir superar a situação serão também apresentadas nesta seção.

Do congelamento dos ativos passamos para a estabilização da Moeda no Plano Real e um novo cenário para a realização de investimentos. A década de 90 é marcada por mais crescimento e principalmente pela estruturação dos grupos. Da união de Eugênio Raulino Koerich e Zita Althoff Koerich resultou em treze filhos e desencadeou, em meados dos anos 90, numa família de aproximadamente cem pessoas (onze filhos, onze cônjuges, cinquenta e quatro netos) que faziam parte da organização. O crescimento das empresas unido ao crescimento da família precisou de uma cisão das marcas. A seção 7 servirá para explicar os acontecimentos da cisão do grupo.

A seção 8 oferece uma análise apenas da empresa Eugênio Raulino Koerich S/A, após a cisão do grupo e a estabilização dos níveis de preço com o Plano Real. Diagnóstico realizado por meio de uma análise dos balanços divulgados de 1993 a 2002.

Por fim, a seção 9 faz uma análise de como as organizações Koerich conseguiram superar cada força competitiva de Porter para crescer, se desenvolver e se estabelecer no mercado de atuação.

A exposição das próximas sessões se dá por meio de entrevistas aos proprietários e colaboradores, de circulares e materiais que relatam a trajetória da organização.

#### 4.1 OS PRIMEIROS NEGÓCIOS (1828 – 1955)

O princípio da constituição da família Koerich no Brasil se dá a partir do século XIX. Devido às dificuldades da Europa, famílias partiram aos países da América do Sul em busca de melhor qualidade de vida. O governo brasileiro divulgava ótimas vantagens para imigrantes interessados em cultivar e ocupar as terras devolutas do seu imenso território. Saindo do Porto de Bremen na Alemanha, 166 famílias aportaram no Rio Janeiro e foram conduzidas por meio dos navios: brigue Luiza e o bergantim Marquês de Vianna, para a capital da Província Desterro. Entre essas, estava Stefan Kérig, bisavô de Eugênio Raulino Koerich.

O plano do governo imperial era de conduzir as famílias recém-chegadas para o povoamento de terras entre desterro e o planalto serrano catarinense, por meio da distribuição e demarcação das terras pelo sertanista Silvestre José de Passos. Assim, em maio de 1829 é fundado o primeiro núcleo colonial de imigrantes alemães nas proximidades de desterro denominado de São Pedro de Alcântara, em homenagem ao Imperador Dom Pedro I.

As dificuldades, no início da colonização, eram tantas que acaba com a falsa ilusão vinda da Alemanha. Nos primórdios a agricultura praticada por cada família servia apenas para sua própria subsistência. Eugênio Raulino Koerich, filho de Engelberto e Catharina Kretzer, neto de Peter Stephan e Margaretha Schmitt e bisneto de Stephan e Catharina é o fundador dos primeiros negócios da organização que levará seu nome.

Nascido em 1901, Eugênio casa-se aos 22 anos com Zita Althoff Koerich onde residirá, em Rancho de Tábuas, distrito de Angelina, na Grande Florianópolis. Ali o casal construiu sua própria casa, utilizando-se do barro que se encontrava no terreno. Anexo à casa, um humilde estabelecimento comercial com um balcão e duas portas constituíam o primeiro ponto de venda de Raulino.

Suas atividades consistiam em comercializar produtos coloniais da região, levando-os semanalmente para São Pedro e São José, onde eram transportados por mar até o Mercado Público, no centro da Capital. Voltava para casa com a carroça abarrotada de artigos beneficiados, produtos indispensáveis à sobrevivência do colono no interior, como sal, trigo, querosene para os lampiões e remédios famosos como o Específico Pessoa, para mordida de cobra.

O deslocamento, no período, era realizado por carroças e por mar. Era longo o percurso de deslocamento de Rancho de Tábuas a São José devido à má qualidade das estradas de chão. Certas vezes Eugênio necessitava descarregar a carroça diante do atoleiro e recarregá-la após a passagem do mesmo.

Em 1928, o jovem casal é abalado por um fato trágico. Osli Orestes, o primeiro filho do casal, morre afogado no lago formado pelos buracos onde foi retirada a terra para a construção da casa. Mesmo com apenas cinco anos, o menino já era acostumado a recolher os ovos dos marrecos. Por um acidente o fato acontece, fazendo com que a família retornasse para a Colônia Santana em busca do conforto da família. Da mesma forma que aconteceu em Rancho de Tábuas, Raulino constrói sua casa e um armazém de secos e molhados em anexo.

Nesse período Florianópolis era compreendido pelo varejo local que se limitava a produtos agrícolas e pescados, vendidos principalmente no Mercado Público. A maior estrutura industrial e empresarial que existia era a empresa Hoepke, fábrica de rendas, bordados e outras atividades.

A Fábrica de Rendas e Bordados Hoepcke foi criada em 1913 por Carl Hoepcke e Ricardo Ebel, em Florianópolis nos altos da Rua Felipe Schmidt. Em 1928 tinha mais de 20 máquinas e passou a vender para outros países, tornando-se uma das mais tradicionais empresas catarinenses. Seu crescimento econômico é contínuo e, em 1942, já sociedade anônima, Aderbal Ramos da Silva torna-se presidente da empresa. (HOEPCKE BORDADOS, 2014, p. 1).

A maior dificuldade do período estava no abastecimento de carne e outros produtos à cidade. Atento a oportunidades, o empreendedor inicia o abate de bovinos e suínos. A qualidade dos produtos e o pioneirismo no negócio fizeram com que a empresa crescesse e na década de 1940 construísse uma moderna indústria com 70 colaboradores.

Atencioso até mesmo com os pequenos clientes, “Seu Raulino”, acordava de madrugada todas as terças-feiras e ia com os filhos visitando a clientela, de estabelecimento em estabelecimento, passando por São José, cruzando a ponte e seguindo pelos bairros do Saco dos Limões, Carvoeira e Trindade, até chegar à Praça XV de Novembro, no centro da cidade. Ali forneciam carnes e seus derivados para o tradicional restaurante Estrela, onde dormiam numa pensão existente no andar superior. No dia seguinte, madrugavam e iam para o Mercado Público, onde vendiam o restante que ficava nas carroças até o meio-dia. O passo seguinte foi a aquisição de uma banca no Mercado Público. Famosa pela primorosa qualidade de suas carnes, tornou-se uma das bancas mais concorridas no final dos anos 40.

No decorrer desses acontecimentos, a família crescera aquela que era compreendida apenas por um jovem casal, torna-se volumosa com onze filhos já em 1944. Desses eram cinco homens e seis mulheres.

No final da década de 40, Eugênio Raulino Koerich compra o primeiro carro da organização, um Ford F-3, ano 1948, motor V-8. A nova década que estava por vir anunciava uma era de modernização. Seu Raulino, adiantando-se às exigências dos novos tempos, decide aposentar as carroças e adquirir uma moderna frota.

A empresa é constituída pela junta comercial, em 13 de abril de 1955 como “EUGÊNIO RAULINO KOERICH & CIA LIMITADA”. A empresa foi dividida por cotas que fez de Eugênio Raulino Koerich, Paulo Olavo Koerich, Orlando Odilio Koerich, Walter Oslí Koerich e Antônio Obed Koerich os detentores do negócio. O Capital da empresa no período correspondia a Cr\$1.000.000,00 sendo esse dividido em máquinas Cr\$215.886,70;

em móveis e utensílios Cr\$1.603,20; em veículos Cr\$40.000,00; em seminovos Cr\$2.400,00; em mercadorias Cr\$628.884,10; em suínos Cr\$65.334,10 e dinheiro Cr\$5.891,90.

Percebe-se esse período de transição das organizações Koerich como um período de muito trabalho e aproveitamento das oportunidades apresentadas no mercado. Momento de engajamento de Eugênio Raulino Koerich e seus filhos para se estabelecer no mercado local.

Figura 2 – Residência de Eugênio Raulino Koerich e Armazém de Secos e Molhados (Década de 1960)



Fonte: Material Interno das Organizações Koerich

#### 4.2 CRESCIMENTO DA EMPRESA (1955 – 1963)

No início dos anos 50, Eugênio Raulino Koerich possuía junto com os filhos, o abatedouro de bovinos e suínos, o armazém de secos e molhados na Colônia Santana e a banca de comercialização de carnes no Mercado Público. Os produtos industrializados, comercializados no Armazém de Secos e Molhados, vinham de Florianópolis e da região de São Paulo, trazidos por Eugênio Raulino. As carnes e laticínios comercializados eram produzidos no próprio abatedouro da família. Uma das dificuldades apresentadas nesse período está na baixa renda da população para consumo dos artigos de alta qualidade por eles produzidos. Desta forma, as carnes nobres eram charqueadas no abatedouro para a conservação do alimento por maior tempo.

Walter e Antônio Koerich costumavam ir todos os dias para Florianópolis de bicicleta ou ônibus para darem continuidade a seus estudos. A dificuldade de deslocamento induzia a necessidade dos estudantes em buscarem trabalho e residência próximos dos

estudos. Orlando, o segundo mais velho dos irmãos homens, buscou oportunidades de trabalho para Walter e Antônio em Florianópolis. Entretanto a vontade de empreender não permitia que eles trabalhassem como colaboradores. Assim, os irmãos constituem a primeira Fiambreteria Koerich no centro da cidade.

Apesar de na época não existir conhecimentos de Marketing, o lançamento da Fiambreteria contou com um *teaser* anteriormente à abertura. A propaganda do período dava-se por meio da comunicação nos programas de rádio. O *teaser* de anúncio da primeira Fiambreteria dizia apenas: “vem ai a inauguração de um novo negócio na Rua Deodoro que irá surpreender a cidade”. A expectativa e curiosidade dos consumidores desencadeou em movimento e sucesso de vendas desde o dia da inauguração. O diferencial das carnes e a possibilidade de compra em qualquer hora do dia auxiliou para o aumento de vendas.

O sucesso de vendas possibilitou a abertura de novos pontos de venda até o início da década de 60. Em 1962 o Koerich já contava com cinco Fiambreterias sendo elas localizadas: Conselheiro Mafra; Rua Deodoro; Av. Hercílio Luz; Mercado Público; Rua Cel. Pedro Demoro. Além do comércio de fiambres, o Koerich inaugura em 1960 o Atacado Koerich e em 1962 o primeiro Supermercado da cidade de Florianópolis.

O Atacado Koerich foi constituído para aumentar o poder de negociação da família. Na época, muitos dos produtos comercializados nos pontos de vendas eram trazidos pelos próprios caminhões de Eugênio Raulino Koerich. Antônio Koerich destaca que o Koerich não esperava pela vinda dos fornecedores. Com frota própria de oito caminhões já no início da década de 60 e a necessidade por mercadorias diferenciadas faziam com que os irmãos buscassem produtos em outros estados brasileiros. Como a quantidade negociada era grande para atender apenas a demanda das Fiambreterias, o Koerich revendia os produtos adquiridos para outros comerciantes por meio do atacado.

Em 1962 a família abre o primeiro supermercado em Florianópolis na Rua Victor Konder. Antônio Koerich coloca que se considerava um dos estabelecimentos mais modernos de Santa Catarina, responsável pela introdução do novo conceito de auto-serviço no estado. O supermercado era considerado como o sétimo ponto de venda da família.

O período de crescimento das Fiambreterias de 1955 a 1962 coincide com o período de altas taxas de crescimento real do PIB durante o Plano de Metas em Juscelino Kubitschek. De acordo com Antônio Koerich, o cenário positivo de crescimento econômico brasileiro embasava os investimentos da marca. Em Santa Catarina, Jorge Lacerda é o governador eleito pela coligação UDN-PRP. O período é conduzido por alternâncias no governo entre PSD e UDN. Consegue-se demonstrar a paridade entre o poder dos partidos, visualizando os

deputados catarinenses eleitos. De acordo com os dados extraídos de Mosimann (2010), 50% da câmara de deputados catarinense eram do PSD, 40% da UDN e 10% do PTB.

De Janeiro de 1956 a Junho de 1958, ou seja, nos dois anos e meio de administração, Lacerda atuou em diversos projetos fundamentais para o estado. De acordo com Mosimann (2010), os principais destaques de seu governo foram: a implantação do Tribunal de Contas criado no governo Bornhausen; a construção do maior colégio do Estado denominado Instituto Estadual de Educação; urbanizou a área concebida como Universidade Federal do Estado de Santa Catarina no bairro da Trindade e encaminhou a construção do primeiro edifício; junto com o presidente Juscelino Kubitschek implantou a SOTELCA – Sociedade Termoelétrica do Capivari – visando ao aproveitamento extensivo do carvão do sul do Estado; centrou esforços na pavimentação da estrada interligando São Francisco a Porto União, com a reconstrução da estrada Dona Francisca, da estrada Itajaí – Blumenau – Curitiba e da ligação de Laguna a São Joaquim; instalação da ACARESC – Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina, que por meio da extensão rural promoveria uma verdadeira revolução no meio agrícola.

O maior concorrente da organização eram as Cooperativas SAPS (Serviço de Alimentação da Previdência Social). Florianópolis contava com dois pontos de venda: um entre a Rua Conselheiro Mafra e Álvaro de Carvalho no centro da cidade e outro no Estreito. O serviço alimentício era uma oferta do governo em oferecer aos trabalhadores alimentos a preço próximos aos de custos. Antônio Koerich relata que houve a necessidade da empresa se reinventar constantemente a fim de não poder competir com os preços praticados pelas Cooperativas.

Apesar de, em 1962, as Fiambrierias possuírem telefone fixo, as ligações eram poucas devido à má qualidade de sinal e dos altos custos. Para realizar uma ligação a outro estado, tinha-se que ligar para uma central telefônica e aguardar o retorno de uma telefonista que lhe passaria a ligação. Assim o contato com fornecedores eram realizados na maior parte das vezes em conversas no escritório dos Koerich.

De acordo com os dados do Censo do IBGE (2014), Florianópolis possuía uma população de 98.520 habitantes em 1960.

#### 4.3 CAPITALIZAÇÃO DA EMPRESA

O aumento da concorrência e a necessidade de recursos para expansão é marcado pelo lançamento do Plano Sorte Koerich. O programa inspirou-se no carnê do Baú da



Felicidade, em que o consumidor pagava prestações mensais em um período determinado e após a quitação do carnê poderia trocar o valor integral por produtos. Mensalmente prêmios atraentes eram sorteados pela numeração da Loteria Federal. O portador só recebia o prêmio, em caso de suas prestações estarem em dia.

O Carnê Sorte Koerich inicia no ano de 1963 com o primeiro sorteio programado para 28 de dezembro do mesmo ano. O sorteado receberia um Aero Willys “2.600”, carro luxuoso e desejado na época. Os prêmios eram entregues com grande público no meio da praça XV de Novembro em Florianópolis. A presença de radialistas era frequente para gravar e apresentar os ganhadores. As entregas viraram uma atração para a cidade, o que ajudava a fortalecer ainda mais a marca Koerich na cidade e fornecer credibilidade ao programa.

Figura 3 – Entrega do Aero Willys em 1963



Fonte: Material Interno das Organizações Koerich

O montante pago pelos carnês quitados normalmente era retirado no final do ano para compra dos presentes de Natal. A troca por produtos dos frigoríficos não era benéfica para a empresa devido à baixa rentabilidade. Os irmãos usavam da criatividade para buscarem mercadorias diferenciadas em outras cidades e estados para oferecerem em troca dos pagamentos do Carnê da Sorte Koerich. Antônio Koerich coloca que cutelaria eram os produtos mais trocados na época de Natal, que felizmente possuíam melhor marcação e com isso garantiam o resultado da organização. A dificuldade, no período, era o capital de giro, o

estoque era pequeno e extremamente controlado para garantir quantidade dos produtos de ótimo desempenho de venda.

O controle dos pagamentos era totalmente manual. O cliente poderia pagar as prestações do carnê em qualquer loja da organização ou em um banco de sua preferência. Ao fazer o pagamento, o colaborador carimbava o carnê e destacava o controle de pagamento. Os destaques eram entregues para a administração que cadastravam os pagamentos em um banco de dados. Todo o processo manual exigia de uma alta organização e controle para conferir de forma rápida e eficaz a entrega dos prêmios.

Para a conferência dos resultados, os irmãos escutavam a Rádio Diário do Amanhã que transmitia em ondas curtas o resultado da Loteria Federal. Antônio Koerich relata que, em dias de chuva, a transmissão era muito prejudicada, o que dificultava o acompanhamento do resultado. Assim que o resultado saía a preocupação estava em encontrar o ganhador, verificar se o pagamento das parcelas estava em dia e assim entregar a premiação.

Toda essa operação exigia muita responsabilidade e gestão dos resultados para garantir a entrega do prêmio e recursos para a compra de mercadorias a serem trocadas na quitação do carnê. O erro na escolha dos produtos comprados não poderia acontecer devido ao baixo capital de giro. Assim a responsabilidade em acompanhar o preço de mercado e visualizar produtos com potencial de consumo era responsabilidade dos irmãos, que eram os únicos responsáveis pela negociação de compra.

Figura 4 – Entrega de Prêmios na Praça XV – Florianópolis (Década de 60)



Fonte: Material Interno da Organizações Koerich

A presença do potencial de marketing da empresa é destacada também pelo Jingle Sorte Koerich qual dizia “Sorte Koerich! Sorte Koerich! Um concurso sensacional. Sorte Koerich! Sorte Koerich! Lhe dá prêmios sem igual.” Antônio Koerich coloca que o jingle fez tanto sucesso entre a população que era tocado nos bailes de carnaval da cidade e municípios vizinhos.

#### 4.4 DIVERSIFICAÇÃO DAS MARCAS (1963 – 1973)

Com o processo de capitalização comentado na seção anterior, a empresa conquistou recursos para continuar o processo de expansão e diversificação. Assim foram fundadas as Lojas Koerich de Móveis e Eletro Doméstico em 1964; Koerich Magazine de vestuários em 1967; Koesa concessionária Volkswagen em 1968; Consórcio Koerich criada em 1968 junto com a Koesa.

Esse período é marcado pelo golpe militar em 1964 e pelo período do milagre econômico. A taxa de crescimento do PIB alcançou patamares superiores a dois dígitos percentuais ao ano em certos momentos.

O golpe em Santa Catarina – o golpe militar de 1964, chamado de “Revolução de 64” por seus líderes, atingiu Santa Catarina com certa tranquilidade e contou com o apoio de políticos e da classe média, embora com apatia quase generalizada da maioria dos catarinenses. O termo “revolução” pressupõe transformações de natureza políticossociais, como a francesa de 1789, e por isso os analistas não a qualificam como tal. Planejada por chefes militares e líderes civis durante dois anos, defenestrava do poder o governo João Goulart, que segundo eles representava uma ameaça a nação (MOSIMANN, 2010, p.501).

Antônio Koerich confirma a situação acima, relatando que o Golpe Militar trouxe ordem para o período, buscando encaminhar o país para o desenvolvimento e controlar a desordem inflacionária que já era presente no país. As repreensões da época ocorriam apenas com pessoas que se manifestavam contra o poder militar. Não havendo a necessidade de se contrapor e acreditando que a ordem buscada pelos militares traria uma dimensão de prosperidade para o desenvolvimento do país, essa não interferiu no decorrer da organização.

Na busca de novos negócios devido ao aumento da concorrência e baixa rentabilidade que ofereciam os produtos alimentícios, Eugênio Raulino Koerich junto com os filhos constitui a primeira loja Koerich comerciante de móveis e eletro, em 1964, na Rua Deodoro. A inauguração na época contava com a presença de pessoas influentes, amigos e clientes. O capricho na exposição e padronização da loja já é percebido desde o primeiro momento. As lojas Koerich vendiam nesse período: móvel, televisor, refrigerador, decoração, rádio, vitrola, fogão.

Figura 5 – Primeira Loja Koerich (1964)



Fonte: Material Interno da Organizações Koerich

Com o sucesso nas operações das lojas Koerich, a família aos poucos desliga a atividade de Fiambreria e Supermercado, dirigindo o investimento para os novos negócios do período. Uma das ideologias dos fundadores era de não manter operações deficitárias ou com baixo desempenho. Isso os incentiva a busca de novos negócios promissores e permitia o fechamento de outros.

Ainda na década de 70 as lojas Koerich abrem mais duas filiais, inaugura-se a segunda loja no centro de Florianópolis na Conselheiro Mafra, antigo ponto de Fiambreria, e na rua Coronel Pedro Demoro no Estreito. Em 1968 a família construiu a primeira Super Loja Koerich fundada também na Deodoro, loja ampla e com maior variedade de produtos era os diferenciais do novo ponto de venda.

Verificando o potencial de crescimento e oportunidades em novos lugares. Os irmãos inauguram em 1973 a primeira Loja Koerich fora da grande Florianópolis. A loja, ainda hoje existente, fica localizada na Rua Tijucas em Itajaí.

Onde apareciam oportunidades e facilidades os irmãos expandiam os negócios. No final da década de 1960, a Koerich Magazine é fundada na esquina da Praça XV de Novembro com Felipe Schmidt. A loja comercializava as principais marcas de confecção da

época. Tendo uma marca já referência de mercado, o Koerich Magazine conseguia formar uma de clientela nos primeiros anos de existência.

Os sorteios de carros sempre foram uma tradição dos irmãos Koerich desde a Friamberia. Os carros normalmente entregues eram Volkswagen por uma questão de referência de carro e marca. As dificuldades de negociação entre Koerich e a única concessionária presente na região, fez com que Walter e Antônio entrassem em um processo de seleção para abertura de uma nova concessionária da marca. O pedido foi aceito e a loja Koesa foi estabelecida na Rua Arno Hoeschel em Florianópolis em 1968.

As modalidades de financiamento eram diversas, mas a que mais se destacou foi o modelo de consórcio. Todos os sábados, centenas de pessoas reuniam-se na Koesa e depositavam uma cota do valor total dos veículos ofertados. Os Volkswagens eram concedidos por sorteio, dando ao sorteado o direito de retirar o carro instantaneamente. Os pagamentos das prestações permaneciam até a quitação das parcelas. O benefício ao consumidor estava na taxa de financiamento que era compreendida apenas do acréscimo da taxa de administração. Nesse período o financiamento e consórcio eram realizados diretamente pela Koesa.

#### 4.5 CRESCIMENTO EM TEMPO DE INFLAÇÃO (1974 – 1980)

A crise do petróleo não afetou a fundo a organização. Nesse período, ainda sem o início dos congelamentos, a inflação repassada aos custos pelas indústrias era remarçada nas mercadorias comercializadas. O choque do petróleo também não afetou de forma tão austera a economia de Santa Catarina devido as medida adotada pelo II PND de investimentos à produção de carvão mineral no sul do Estado. De acordo com Mosimann:

Crises internacionais podem afetar positivamente economias regionais, gerando oportunidades. A crise do petróleo, iniciada em 1973, ocasionou um crescimento expressivo da produção do carvão mineral com reflexos na economia de todo o Sul do Estado. A ampliação da capacidade instalada da Termoelétrica de Capivari (Usina Jorge Lacerda) contribuiu também para a modernização e ampliação do processo de lavra (MOSIMANN, 2010, p.529).

O processo inflacionário no período exigia a manutenção de estoques maiores a fim de sustentar o custo unitário da mercadoria mais baixo para o momento da venda. Como a inflação não era corrigida em todos os setores ao mesmo momento, ou seja, havia o deságio entre as remarcações, em certos períodos era possível adquirir ganhos maiores com as operações de venda corrigida pela inflação. Essa política de compra antecipada possibilitava a empresa estar com seus preços balizados dentro dos preços de mercado.

Nesse momento novas oportunidades de mercado aparecem: associação do Grupo Koerich ao Frios Macedo em 1974; formação do Grupo Kobrasol em 1975; criação da empresa Zita Empreendimentos Imobiliários Ltda também em 1975.

Na medida em que a família crescia, os Koerich ampliavam seu leque de negócios, explorando oportunidades nos mais diversos setores. Em 1974, o proprietário da Frios Macedo, José Ferreira de Macedo – casado com Ester de Souza, neta do fundador – firmou parceria com o Grupo Koerich que entrou com 40% na ampliação do negócio de abates de aves. A nova empresa, Macedo Koerich Ltda., acelerou seu crescimento, tornando-se em poucos anos uma das líderes no abate de aves na região.

Para o presidente da empresa, José Ferreira de Macedo, o aval do Grupo Koerich alavancou o novo negócio. “A respeitabilidade do nome Koerich associado à sua empresa, abriu portas para a negociação com os fornecedores, espaço no mercado e maior credibilidade para empréstimos no sistema financeiro”, observa o empresário.

Eugênio Raulino Koerich revela, desde os anos 30, com a construção dos primeiros armazéns de secos e molhados, uma forte inclinação para a construção civil. Assim em 1975 a Zita Empreendimento Imobiliários Ltda é fundada. Orlando Koerich, o segundo filho homem mais velho, assumirá o controle da administração da Zita. A sede da construtora foi alocada no bairro Kobrasol desde o início de sua implantação.

Em 1975 uma nova oportunidade de mercado surge. O grupo formado por Koerich, Brasil Pinho e Cassol fundou a Kobrasol para o loteamento do bairro que levará o mesmo nome. Anteriormente ao bairro, as terras eram ocupadas pelo Aeroclube da cidade. A região surge de uma permuta tendo que a Kobrasol adquirir um novo espaço na Estrada Geral Colônia Santana e fornecer duas novas aeronaves em troca do espaço de terra do então Aeroclube. Nessa época, o governo barrou a importação de certos produtos, tendo que os pequenos aviões serem concedidos em dinheiro. A venda do loteamento Kobrasol foi um grande sucesso em vendas.

O aumento da concorrência e a visualização de um mercado potencial para produtos de móveis e eletros de maior valor agregado foram os princípios para a fundação das Lojas Kilar em 1977. A rede atuava na mesma região das lojas Koerich para atender um cliente mais exigente e criar uma concorrência entre lojas da mesma organização. Escutavam-se certas vezes clientes que deixavam de comprar mercadorias no Koerich por algum imprevisto que ocorreu no passado e realizava suas compras na Kilar. Assim o grupo conseguia aumentar sua participação no mercado em que atuava.

#### 4.6 DÉCADA DE 1980, PERÍODO DE BAIXO CRESCIMENTO ECONÔMICO (1980 – 1990).

A década de 80 é marcada pelo período de elevação das taxas inflacionárias, do baixo crescimento econômico e do início dos Planos de Estabilização via congelamento de preços e indexação da moeda como comentado no capítulo anterior. Tempos em que a organizações Koerich passou pelos momentos mais difíceis de adaptação para alcançar os objetivos almejados. Nesta seção dois fatores são importantes: (1) entender as novas oportunidades apresentadas e o comportamento da organização frente a um período de instabilidade econômica; (2) verificar a situação da empresa por meio de uma análise da evolução dos Balanços Consolidados.

Do início dos processos inflacionários até as ações de congelamentos, o trabalho nas Lojas Koerich dava-se pela precificação diária de todos os produtos. As etiquetas eram elaboradas em uma central e encaminhadas às lojas para manter o padrão da escrita. Nesse período os panfletos de oferta praticamente desapareceram pela não viabilidade de manter o preço anunciado dentro do intervalo de tempo.

No intervalo dos congelamentos de preços a dificuldade era outra. Na época do Plano Cruzado surgiram os Fiscais dos Sarney que passavam de loja em loja verificando os preços praticados. Os varejistas haviam de cuidar para sempre manter o preço correto de mercado. Uma das ações vindas da própria indústria era lançar produtos com característica levemente diferente da demarcada pela tabela de preço. Assim era uma forma de conseguir sobreviver e repassar o preço das pressões inflacionaria que assombavam o período.

Havendo carência do mercado por produtos de departamento e com o crescimento da família, o Koerich institui as Lojas Dular em 1980. Como o nome já sugere, as lojas vendiam artigos para todos os cômodos do lar. Interessante destacar que ainda nessa época muitos produtos eram trazidos pelos caminhões das empresas, várias viagens foram realizadas para diferentes cidades para a busca de mercadorias atraentes e com custos competitivos.

No início da década de 1980, em função do aumento abrupto do preço de petróleo, os Koerich inauguram mais um novo negócio. A fim de atender a uma demanda de clientes que procurava por um meio de locomoção mais econômico, introduz-se a revenda de motos Honda, denominada Kimoto.

Em 1983, a Kobrasol assume novamente um projeto ambicioso com a permuta entre o Avaí Futebol Clube e a construtora. Na época o estádio Adolfo Konder ficava na Rua Bocaiuva, no centro da cidade, em um dos imóveis mais valorizados que se existia. Para a

troca do terreno, a Kbrasol construiu o novo estádio do Avaí, existente e conhecido até hoje como Ressacada. A ideia para o espaço recentemente adquirido seria para a construção de prédios residências ou para a venda futuramente do terreno. Em 1986, durante o Plano Cruzado, a ideia da construção do Beiramar Shopping nasce e começa a ser executada no mesmo período.

Com a inflação crescendo a taxas cada vez maiores, o Cruzado perdia uma das funções importantes da moeda que é da unidade de conta. Para a construção do Beiramar Shopping todo o orçamento de preços foi constituído em dólares como forma de facilitar o entendimento dos sócios aos investimentos que estavam sendo feitos. O projeto foi arrojado, necessitando de grandes recursos das empresas que faziam parte dos três grupos reconhecidos na cidade. Os outros negócios das empresas deixaram de crescer no mesmo ritmo por falta de investimentos.

A condução da construção do shopping que se dava com muita dedicação das marcas para conseguir cumprir com o planejamento de alocação de recursos é surpreendido e dificultado ainda mais com o congelamento dos ativos em 16 de março de 1990 durante o Plano Collor. Os acionistas recorreram primeiramente às instituições financeiras para concluir as últimas etapas de construção do projeto. Devido às altas taxas de juros impostas, eles resolveram quitar as operações e introduzir fundos de pensões no negócio que estavam em alta evidência na época.

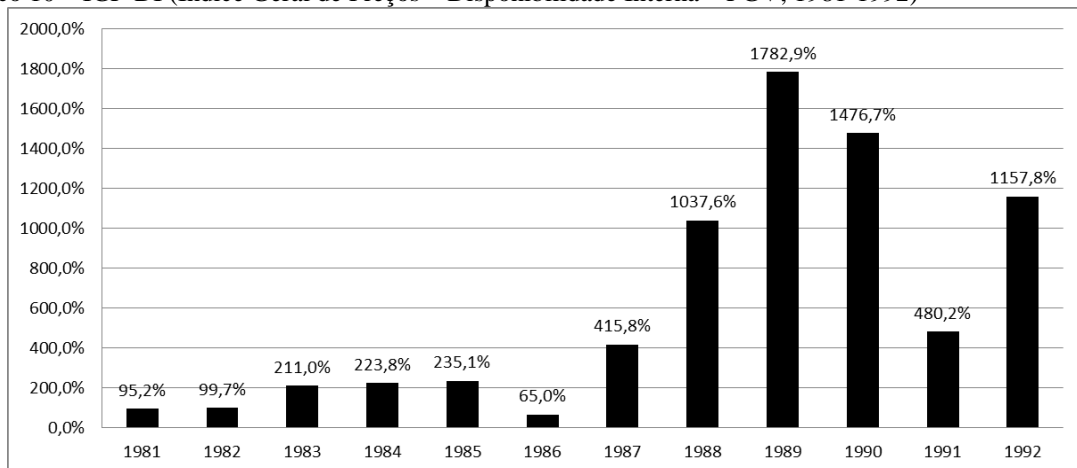
O Beiramar Shopping foi inaugurado no dia 27 de outubro de 1993. As lojas encontravam-se praticamente ocupadas no momento da inauguração. Por intenção dos acionistas, os aluguéis foram oferecidos primeiramente para as marcas locais, após para marcas estaduais e por fim foi aberto para as organizações nacionais. O lançamento foi outro sucesso do grupo, sendo considerado na época o maior centro comercial do sul do país.

A fim de entender melhor o comportamento da empresa durante a década de 80 coletamos os seguintes dados dos Balanços Consolidados de 1982 a 1992: Receita Bruta de Vendas; Lucro Líquido; Patrimônio Líquido.

Devido o período ser composto por altas taxas de inflação de acordo com o gráfico 10 elaborado com informações do IGP-DI extraídas do IPEADATA (2014). Utilizar-se-á de um fator corretor de índices financeiros, que explicado no Anexo A, para expor e manipular as informações dos balanços patrimoniais. Observa-se no gráfico 10 duas situações de equilíbrio inflacionário provisório com os congelamentos colocados durante o Plano Cruzado (1986–1987) e Plano Collor (1990-1993). Nos dois casos, a estabilização foi momentânea, sofrendo o período posterior de taxas de inflação ainda mais altas.



Gráfico 10 – IGP-DI (Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna – FGV; 1981-1992)



Fonte: FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1945 até 2013 (2014, apud IPEADATA).

Para a correção dos valores apresentados nas contas do Demonstrativo de Resultado do Exercício utiliza-se do Fator de correção médio. Acredita-se que o correto seria encontrar o fator referente a cada mês e aplicar nas contas dos demonstrativos de resultados mensais. Como não temos as DREs mensais desse período, adotou-se a estratégia em buscar a média dos fatores dos três períodos especificados no Anexo A e aplicá-los no fechamento anual e acumulado da DRE. Nas contas do balanço patrimonial utiliza-se apenas o Índice Final, já que a intenção está em buscar o valor do patrimônio estático naquele momento.

Uma das formas de analisar o crescimento da organização se dá pelo crescimento da Receita Bruta de Vendas. Matarazzo (2003) define Receita Bruta de Vendas como sendo: “o valor bruto de ingresso de recursos externos provenientes das operações normais de venda a prazo ou a vista, no mercado nacional e externo, de produtos, mercadorias ou serviços” (MATARAZZO, 2003, p. 67). Dessa forma, expõe-se abaixo a tabela 6 com a Receita Bruta de Vendas Acumulada das Organizações Koerich no final do exercício de cada ano (31/12).

Tabela 6 – Receita Bruta de Vendas Consolidado Organizações Koerich

<b>Ano</b>	<b>Receita Bruta de Vendas</b>	<b>Fator Médio</b>	<b>Receita Bruta Corrigida</b>	<b>Crescimento A.A.</b>
1982	Cr\$ 12.582.554.767	1,749	Cr\$ 22.011.082.472	100,0%
1983	Cr\$ 20.780.843.588	0,809	Cr\$ 16.811.702.462	76,4%
1984	Cr\$ 63.541.770.325	0,279	Cr\$ 17.728.153.920	105,5%
1985	Cr\$ 273.522.271.429	0,090	Cr\$ 24.708.178.519	139,4%
1986	Cz\$ 798.358.698	18,120	Cr\$ 14.466.259.607	58,5%
1987	Cz\$ 1.941.503.453	14,046	Cr\$ 27.271.004.668	188,5%
1988	Cz\$ 15.790.543.373	2,762	Cr\$ 43.608.217.281	159,9%

<b>Ano</b>	<b>Receita Bruta de Vendas</b>	<b>Fator Médio</b>	<b>Receita Bruta Corrigida</b>	<b>Crescimento A.A.</b>
1990	Cr\$ 3.766.926.800	13,167	Cr\$ 49.599.125.175	113,7%
1991	Cr\$ 16.407.144.836	0,880	Cr\$ 14.438.287.455	29,1%
1992	Cr\$ 191.390.149.110	0,132	Cr\$ 25.199.702.966	174,5%

Fonte: Dados extraídos dos balanços patrimoniais consolidado da Organização Koerich. Fator Médio retirado do site Cálculo Exato (2014).

Como se pode perceber, existe certa dificuldade em analisar os resultados das Receitas provenientes de cada ano em função do aumento abrupto da inflação. Para alcançar um crescimento mais próximo à realidade, realiza-se o ajuste por meio do fator de correção médio. Dessa forma percebem-se, por meio da análise em relação ao ano anterior, três momentos de queda representativa na venda da organização destacadas em: (1) queda de faturamento de 23,6% de 1982 para 1983; (2) queda de 41,5% de 1985 para 1986; (3) queda de 70,9% de 1990 para 1991.

Verifica-se que os três momentos de queda considerável no crescimento foram marcados por períodos de alta elevação do aumento inflacionário – de 1982 para 1983 a inflação acumulada ano cresceu mais que 110% em relação ao ano anterior; e em momentos de congelamento dos preços – Plano Cruzado em 1986 e Plano Collor em 1990.

Dentro desse cenário verificou-se interessante analisar o lucro líquido da empresa com a intenção de verificar o resultado da organização nos momentos de alta inflacionária. Quando se busca o comportamento do Lucro Líquido e aplica-se o fator médio para correção vê-se que em dois momentos que o resultado líquido da organização foi negativo.

Tabela 7 – Lucro Líquido Consolidado Organizações Koerich

Ano	Lucro Líquido	Fator Médio	Lucro Líquido Corrigido	Crescimento A.A.
1982	Cr\$ 1.148.830.259	1,749	Cr\$ 2.009.687.066	100,0%
1983	- Cr\$ 822.456.037	0,809	- Cr\$ 665.366.933	33,1%
1984	Cr\$ 2.345.097.851	0,279	Cr\$ 654.282.300	-
1985	Cr\$ 18.983.712.124	0,090	Cr\$ 1.714.861.995	262,1%
1986	Cz\$ 74.427.615	18,120	Cr\$ 1.348.628.383	78,6%
1987	Cz\$ 123.427.181	14,046	Cr\$ 1.733.699.326	128,6%
1988	Cz\$ 2.458.275.719	2,762	Cr\$ 6.788.938.110	391,6%

Ano	Lucro Líquido	Fator Médio	Lucro Líquido Corrigido	Crescimento A.A.
1990	- Cr\$ 40.662.032	13,167	- Cr\$ 535.396.975	-7,9%
1991	Cr\$ 1.523.606.340	0,880	Cr\$ 1.340.773.579	-
1992	Cr\$ 45.149.013.257	0,132	Cr\$ 5.944.620.078	443,4%

Fonte: Dados extraídos dos balanços patrimoniais consolidado da Organização Koerich. Fator Médio retirado do site Cálculo Exato (2014).

A razão pelo lucro líquido consolidado negativo da organização em 1983 deu-se pelo alto valor lançado na conta “resultado da correção do balanço”, que é referente ao ajuste deduzido do Patrimônio Líquido da Empresa em função da perda de valor dos Ativos Permanentes. MATARAZZO (2003) define Ativo Permanente como: “...as aplicações de recursos que não se deseja ou não se pode realizar, isto é, vender e transformar em dinheiro”. A diante explicar-se-á melhor essa visão, analisando a evolução do Patrimônio Líquido da Organização.

Em 1990, a redução deu-se por uma combinação entre: (1) o mesmo fator que afetou o ano de 1983; (2) pela recessão comentada em Souza (2008) no capítulo anterior e com isso redução das vendas; (3) e pela necessidade de encaminhamento de recursos de outros negócios para a construção do Beiramar Shopping, consentindo as outras empresas baixas quantidade de capital para garantir a compra das mercadorias necessárias. O período foi marcado por momentos de falta de estoque nos outros segmentos da família.

Na tabela 8 conseguimos visualizar o comportamento do Patrimônio Líquido Consolidado das organizações Koerich. As variações ocorrem pelas mesmas situações expostas acima.

Tabela 8 – Patrimônio Líquido Consolidado Organizações Koerich

Ano	Patrimônio Líquido	Fator Correção	P.L. Corrigido	Crescimento A.A.
1982	Cr\$ 6.407.272.418	1,212	Cr\$ 7.765.614.170	100%
1983	Cr\$ 14.375.651.502	0,436	Cr\$ 6.267.784.054	81%
1984	Cr\$ 47.263.637.878	0,145	Cr\$ 6.853.227.492	109%
1985	Cr\$ 170.682.978.692	0,044	Cr\$ 7.510.051.062	110%
1986	Cz\$ 339.289.256	25,919	Cr\$ 8.794.038.250	117%
1987	Cz\$ 1.663.917.294	5,567	Cr\$ 9.263.027.580	105%
1988	Cz\$ 17.609.674.899	0,573	Cr\$ 10.090.343.717	109%

Ano	Patrimônio Líquido	Fator Correção	P.L. Corrigido	Crescimento A.A.
1990	Cr\$ 6.265.998.998	1,608	Cr\$ 10.075.726.389	100%
1991	Cr\$ 30.365.541.062	0,291	Cr\$ 8.836.372.449	88%
1992	Cr\$ 394.096.817.531	0,023	Cr\$ 9.064.226.803	103%

Fonte: Dados extraídos dos balanços patrimoniais consolidado da Organização Koerich. Fator Médio retirado do site Cálculo Exato (2014).

#### 4.7 DÉCADA DE 1990, FIM DOS CONGELAMENTOS E ESTABILIZAÇÃO DA MOEDA (1990 – 1995)

No início dos anos 90, as empresas Koerich contavam com pouco mais de mil funcionários distribuídos entre as lojas Koerich, lojas Kilar, lojas Dular, Koesa, Kimoto e Zita. O Grupo tinha ainda participação nas empresas Macedo Koerich, Kobrasol e Beiramar Shopping.

O crescimento da empresa junto ao aumento da família ocasionou em uma cisão dos negócios em 1993. Com a divisão do Grupo, as lojas Dular e Kilar ficaram sob o comando de Paulo Olavo Koerich e seus filhos. Orlando Koerich ficou responsável pela Zita Empreendimentos Imobiliários. Coube a Walter Koerich a administração da Koesa, Kimoto, Koerich Construção e Participação e Consórcio Koerich. A rede de Lojas Koerich, ficou sob o comando de Antônio Koerich e seus filhos.

Em seguida ao período da cisão da organização ocorre o Plano Real e com esse a estabilização da moeda. Percebe-se, o fortalecimento e crescimento ainda maior de todas as marcas. Momento que se pode analisar por intermédio do Suplemento Especial concedido pelo Diário Catarinense em 1995, nos 40 anos de história do grupo. Por meio dessa matéria, de conversas com os fundadores e de uma análise dos balanços patrimoniais elabora-se essa seção.

Walter Koerich demonstrava-se satisfeito com o andamento do Beiramar shopping. A meta dos empresários em ocupar todos os espaços em três anos foi concretizada em pouco mais de 12 meses. Segundo levantamento mensal, dado de fevereiro de 1995,

circulava todo o dia algo em torno aos 4.100 veículos e uma população de 20 mil pessoas. O empreendimento disponibiliza 200 lojas definidas a partir de pesquisas minuciosas de mercado e das preferências do consumidor, possuindo lojas e atrativos para público de todas as idades e os gostos (DIÁRIO CATARINENSE, 1995).

Com relação à Koesa, Walter Koerich argumenta sobre a falta de carros para atender à grande procura. Dos 70 carros solicitados para a venda em Janeiro de 1995 apenas 20 automóveis foram entregues, prejudicando o faturamento do mês. A explicação da montadora estava em não possuir capacidade para atender a toda demanda existente. Mesma situação ocorria com a Kimoto, concessionária de motos Honda, a falta de mercadorias impedia seu crescimento (DIÁRIO CATARINENSE, 1995).

A dificuldade do Consórcio Koerich vinha do controle pelo Banco Central. No principio os grupos eram formados por 500 pessoas e eram sorteados entre 40 a 50 carros em cada assembleia. Com o controle do BC, o número baixou para 50 pessoas e após para 12, reduzindo o interesse dos compradores nessa modalidade de aquisição. A liberdade de períodos anteriores na execução do consórcio possibilitava benefícios para os compradores e para a empresa vendedora (DIÁRIO CATARINENSE, 1995).

As lojas Koerich passaram por uma remodelagem em todas as lojas, aperfeiçoaram os trabalhos em gestão de pessoas e no setor chave da empresa destacado pelo Marketing. O primeiro Top Of Mind realizado em 1994 foi conquistado pela empresa, demonstrando estar presente na cabeça e coração dos consumidores.

Ao Diário Catarinense (1995), Antônio Koerich relata a importância de manter uma operação enxuta. Com 30 lojas, presente em 16 municípios e contando com 180 colaboradores, a empresa atingiu faturamento de 27 milhões de reais em 1994 e possui uma expectativa de dobrar o faturamento até o final de 1995. As preocupações da marca estavam em oferecer um atendimento nota 10 ao cliente, trabalhando com uma empresa enxuta, sadia e eficiente por metro quadrado e colaborador. O objetivo, como comentado por Antônio Koerich, era de “obter qualidade total de forma caseira”. Buscava-se por meio de um pequeno grupo engajado na filosofia da empresa formar uma grande marca (DIÁRIO CATARINENSE, 1995).

Paulo Olavo junto com seu filho Carlos Eugênio investiam na qualidade do atendimento das lojas Kilar e Dular. Com 10 lojas e faturamento de 16 milhões de reais, o objetivo da marca era de oferecer produtos de qualidade e ótimo atendimento aos consumidores. Carlos Eugênio foi um dos defensores da criação das marcas que possibilitou

independência das empresas sem perder as tradições dos grupos. (DIÁRIO CATARINENSE, 1995).

De acordo com o Orlando Koerich Filho: “a Empreendimentos Imobiliários Zita Ltda aproveitava os bons ventos do Plano Real e projetava crescimento de 25%”. Com 16 anos de mercado, a construtora fechou 1994 com um faturamento de 7,5 milhões – estão computados apenas os valores que entram em caixa com o pagamento das vendas dos imóveis comerciais e residenciais. O aquecimento do mercado era percebido pelo aumento da demanda na procura de imóveis e pela concretização de quase 70% dos negócios apresentados. No momento da entrevista, a empresa estava edificando simultaneamente nove edifícios – dois de 12 andares, um de oito e seis de cinco andares – que totalizavam 37.200 metros quadrados de área construída. Um dos diferenciais da marca estava em sempre construir com recursos próprios, possibilitando controlar a velocidade necessária do encaminhamento das obras. A venda só acontecia após a conclusão do empreendimento, podendo o consumidor adquirir pelo financiamento da Zita com uma entrada de 30% do valor do imóvel, seis reforços e mais 36 vezes. Outro diferencial da empresa estava em entregar os apartamentos com balcão de pia de cozinha e de banheiro, lâmpadas e box em acrílico. Todos os apartamentos eram entregues com o mesmo padrão de qualidade independente a que clientela buscava atender (DIÁRIO CATARINENSE, 1995).

A Frangos Macedo crescia a taxas de 20% ao ano. Em 1995 os investimentos chegaram a três milhões sendo metade destinada à compra de uma máquina holandesa que permitiria o abate de quatro para oito mil aves por hora e o restante para construção de novos galpões. Era construída uma unidade com 1.200 metros quadrados a cada 20 dias o que permite o aumento do plantel em 30 mil aves por mês. A empresa mantinha na Palhoça e em São José granjas com 150 galpões com capacidade para um plantel de dois milhões de aves. A criação desses frangos era feita num sistema de parceria com famílias. Elas cuidavam do crescimento da ave e recebiam pelo serviço prestado. Galpões, pintos e moradia eram fornecidos pela empresa (DIÁRIO CATARINENSE, 1995).

#### 4.8 ANÁLISE DA EMPRESA EUGÊNIO RAULINO KOERICH S/A (LOJAS KOERICH) – (1993 – 2002)

Esta seção constitui-se da apresentação de uma análise do balanço patrimonial da Eugênio Raulino Koerich S/A (Lojas Koerich) como forma de entender o crescimento da empresa após a estabilização da moeda. Todas as empresas pertencentes à organização

tiveram um bom desempenho após a separação dos sócios. Mas com a intenção de aprofundar no estudo decidiu-se apresentar apenas o desempenho das lojas Koerich.

Da mesma forma que apresentado na seção 6, os dados do balanço tiveram que ser corrigidos pela inflação do período. Utilizou-se da mesma metodologia explicada no Anexo A. Entretanto, os valores foram corrigidos com data de 31 de Dezembro de 2012. Assim encontramos os seguintes resultados:

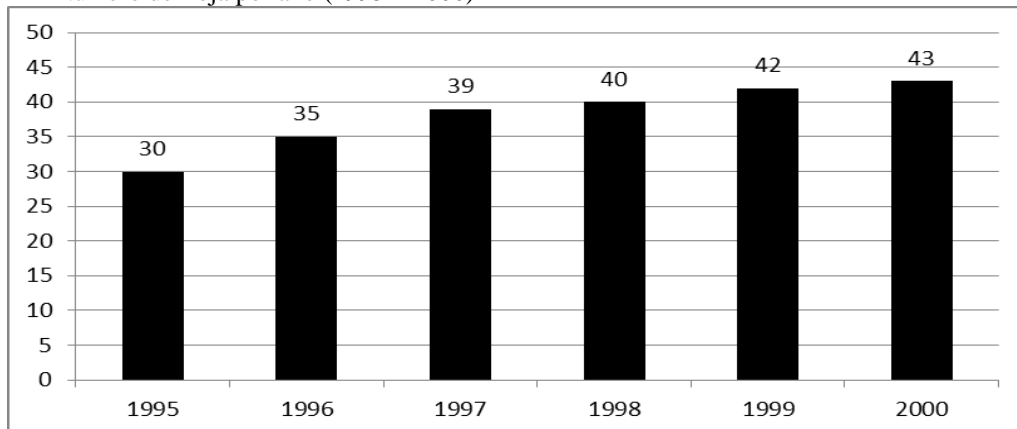
Tabela 9 – Fator de Correção Inflacionário (1993 – 2002)

Descrição	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Índice Inicial (01/01)	0,0002	0,0102	2,0203	1,6554	1,4974	1,4386	1,4016	1,2967	1,2294	1,1255
Índice Meados (30/06)	0,0001	0,0013	1,8232	1,5547	1,4536	1,3876	1,3447	1,2766	1,1849	1,0868
Índice Final (31/12)	0,0102	2,0203	1,6554	1,4974	1,4386	1,4016	1,2967	1,2294	1,1255	1,0000
Média	0,0035	0,6773	1,8330	1,5692	1,4632	1,4092	1,3477	1,2676	1,1800	1,0708

Fonte: Fator Médio retirado do site Cálculo Exato (2014).

Quando se fala em número de lojas, o Koerich ampliou sua rede em 43% de 1995 para 2000. Pode-se perceber que o salto maior aconteceu nos dois primeiros anos após o Plano Real. A nova situação do mercado incentivou novos investimentos por parte dos acionistas.

Gráfico 11 – Número de Loja por ano (1995 – 2000)



Fonte: Ata de Abertura das Lojas (2014).

A Receita Bruta de Vendas acompanhou o ritmo de crescimento da mesma forma. A estabilização da moeda desempenhou um otimismo na população e aumento do consumo. Tendo a empresa Eugênio Raulino Koerich S/A obtido 248,2% de crescimento de 1993 para 1994 e 590,6% de 1994 para 1995.

Tabela 10 - Receita Bruta de Vendas Lojas Koerich (1993 – 2002)

Ano	Receita Bruta de Vendas	Fator Médio	Receita Bruta Corrigida	Crescimento A.A.
1993	CR\$ 2.061.179.217	0,0035	R\$ 7.207.943	-
1994	R\$ 26.412.553	0,6773	R\$ 17.888.694	248,2%
1995	R\$ 57.633.953	1,8330	R\$ 105.642.479	590,6%
1996	R\$ 80.253.519	1,5692	R\$ 125.931.602	119,2%
1997	R\$ 74.758.514	1,4632	R\$ 109.385.860	86,9%
1998	R\$ 75.297.806	1,4092	R\$ 106.112.228	97,0%
1999	R\$ 85.604.362	1,3477	R\$ 115.365.918	108,7%
2000	R\$ 113.670.588	1,2676	R\$ 144.085.996	124,9%
2001	R\$ 132.382.437	1,1800	R\$ 156.205.893	108,4%
2002	R\$ 148.222.271	1,0708	R\$ 158.712.554	101,6%

Fonte: Dados extraídos dos balanços patrimoniais consolidado da Organização Koerich. Fator Médio retirado do site Cálculo Exato (2014).

O aumento na Receita Bruta não é apenas concedido pelo acréscimo do número de lojas. Na tabela 11 consegue visualizar que houve também variação positiva no faturamento anual por loja, representando que o momento foi de expansão de consumo.

Tabela 11 - Receita Bruta de Vendas Lojas Koerich / Loja (1993 – 2002)

Ano	Receita Bruta Corrigida	Lojas	Receita/Loja	Crescimento A.A.
1995	R\$ 105.642.479,73	30	R\$ 3.521.415,99	-
1996	R\$ 125.931.602,37	35	R\$ 3.598.045,78	102,2%
1997	R\$ 109.385.860,80	39	R\$ 2.804.765,66	78,0%
1998	R\$ 106.112.228,41	40	R\$ 2.652.805,71	94,6%
1999	R\$ 115.365.917,85	42	R\$ 2.746.807,57	103,5%
2000	R\$ 144.085.995,58	43	R\$ 3.350.837,11	122,0%

Fonte: Dados extraídos dos balanços patrimoniais consolidado da Organização Koerich. Fator Médio retirado do site Cálculo Exato (2014).

O Lucro líquido apresentou também patamares de crescimento interessantes após o Plano Real. Atingindo resultado expressivo em 1996 devido ao aumento das receitas e manutenção do custo fixo. Em 1997 a empresa não teve uma boa atuação devido ao receio dos consumidores na permanência da estabilidade de preços concedida pelo Plano Real.



Tabela 12 – Lucro Líquido Lojas Koerich (1993 – 2002)

Ano	Lucro Líquido	Fator Médio	Lucro Líquido Corrigido	Crescimento A.A.
1993	CR\$ 186.546.564	0,0035	R\$ 652.353	-
1994	R\$ 1.858.162	0,6773	R\$ 1.258.496	192,9%
1995	R\$ 3.160.216	1,8330	R\$ 5.792.645	460,3%
1996	R\$ 10.859.831	1,5692	R\$ 17.040.946	294,2%
1997	R\$ 346.867	1,4632	R\$ 507.532	3,0%
1998	R\$ 3.086.586	1,4092	R\$ 4.349.721	857,0%
1999	R\$ 5.990.043	1,3477	R\$ 8.072.565	185,6%
2000	R\$ 8.720.267	1,2676	R\$ 11.053.593	136,9%
2001	R\$ 10.781.406	1,1800	R\$ 12.721.621	115,1%
2002	R\$ 5.637.769	1,0708	R\$ 6.036.777	47,5%

Fonte: Dados extraídos dos balanços patrimoniais consolidado da Organização Koerich. Fator Médio retirado do site Cálculo Exato (2014).

A análise do Patrimônio Líquido serve como um complemento para análise do crescimento. Os momentos de maior crescimento coincidem com as performances dos resultados de lucro líquido.

Tabela 13 - Patrimônio Líquido Lojas Koerich (1993 – 2002)

Ano	Patrimônio Líquido	Fator Correção	P.L. Corrigido	Crescimento A.A.
1993	CR\$ 2.817.839.703	0,0102	R\$ 28.854.678,56	-
1994	R\$ 10.834.874	2,0203	R\$ 21.889.880,14	76%
1995	R\$ 19.554.740	1,6554	R\$ 32.371.620,57	148%
1996	R\$ 28.314.626	1,4974	R\$ 42.398.858,95	131%
1997	R\$ 30.105.582	1,4386	R\$ 43.308.836,57	102%
1998	R\$ 32.151.619	1,4016	R\$ 45.062.358,82	104%
1999	R\$ 37.405.718	1,2967	R\$ 48.504.331,18	108%
2000	R\$ 44.130.554	1,2294	R\$ 54.256.133,09	112%
2001	R\$ 52.704.132	1,1255	R\$ 59.318.605,97	109%
2002	R\$ 62.961.059	1,0000	R\$ 62.961.059,00	106%

Fonte: Dados extraídos dos balanços patrimoniais consolidado da Organização Koerich. Fator Médio retirado do site Cálculo Exato (2014).

Conclui-se esse período com sendo um momento de grande crescimento da empresa devido à nova situação do mercado. Com a estabilidade econômica o financiamento de mercadorias presente no setor desde o início dos negócios pode ser melhor explorado. Ganho para empresa pela cobrança de juros e para o cliente por facilitar a aquisição de mercadorias.

#### 4.9 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Em cada momento da trajetória das Organizações Koerich estratégias foram adotadas para combater as forças que dirigem a concorrência na indústria. O intuito desta

seção é de demonstrar como a Organização enfrentou cada força externa durante sua trajetória.

A entrada de novos competidores possuem características positivas e negativas para a organização. Positiva já que aprimora via competição à melhoria dos processos internos e de prestação de serviços aos clientes. Além disso, a competição é saudável quando se trata de empresas que busquem resultados em suas operações. Para as Organizações Koerich as maiores dificuldades encontradas estão nas chamadas “empresas aventureiras”, que buscam a ocupação de espaço perante a prática de preços agressivos sem preocupação com sustentabilidade do negócio. Regiões com penetração de concorrentes ajuda na comercialização já que auxilia na captação de clientes para a região por intermédio de comunicação de marketing. Negativo está na divisão do mercado, que dependerá da empresa atuante desenvolver estratégias de barreiras de entrada para não permitir a abertura aos novos concorrentes.

A estratégia utilizada em todo o desenvolver da empresa foi a de diferenciação. Difícil diferenciar produtos em redes como: Koerich e Kilar (móveis e eletros); Koesa (Concessionária Volkswagen); Kimoto (Concessionária Honda); Dular (Departamentos), à medida que desde o princípio os produtos foram tratados como commodities em função da grande quantidade de concorrentes. Nessas empresas a diferenciação se deu pelo atendimento, prestação de serviços, proximidade com a comunidade, facilidade no pagamento, comunicação em marketing, campanhas de prêmios, entre outros fatores. Nas construtoras Zita e Koerich Imóveis, o diferencial se dá pelo padrão dos empreendimentos. A qualidade e dedicação em sempre oferecer o melhor e de mais moderno do mercado são características de ambas as empresas. Dá mesma forma a qualidade no produto foi diferencial para as Fiambrerias Koerich. Tendo a produção própria, os Koerich poderiam garantir qualidade nos produtos.

Uma das características fortes da marca para combater a rivalidade entre empresas existentes está na tradição no mercado. Pelo tempo de atuação, a marca Koerich, de alguma forma, está presente na vida das famílias catarinenses; sendo pela aquisição de produtos oferecidos pelo grupo, participação em eventos importantes nas cidades de atuação ou pela presença pelos diversos meios de comunicação utilizados. Frequentemente verificam-se clientes que consomem produtos da organização pela indicação de gerações anteriores.

Consideram-se as empresas regionais como os competidores existentes, à medida que essas estão a um maior tempo no mercado junto com a organização Koerich. Assim, em

certas situações os diferenciais são características comuns das organizações. Tendo que ambas estar constantemente se reinventando para se destacar no mercado em que atuam.

Para uma empresa permanecer no mercado por um grande período, fundamenta-se a importância da sustentabilidade do negócio. Tanto para as empresas varejistas como para as indústrias a rentabilidade na operação é essencial para sua manutenção. Por isso existe a preocupação dos fornecedores em diversificar seus clientes buscando um preço médio de venda saudável. Nesse ponto a negociação por empresas regionais é facilitada. Desde o surgimento da organização, certos fabricantes garantiram suas produções para empresas regionais no intuito de diversificar seus clientes e conquistar melhores resultados, enquanto outras preferiram facilitar suas operações de venda e logística entregando toda sua produção para empresas nacionais e de grande porte, possibilitando vendas maiores, entretanto com rentabilidade baixa unitariamente. Dessa forma o regional sempre terá espaço, já que para os fabricantes não é ideal a concentração na mão de poucos varejistas.

Verifica-se que a ameaça de serviços ou produtos substitutos está mais aparente dentro das indústrias em que o lançamento de um produto pode comprometer a venda da produção de seu concorrente. Nos segmentos da organização Koerich a ameaça de produtos apenas acontece na escolha errada de negociação de uma mercadoria. Vai dos compradores estarem sempre verificando o encaminhamento do mercado para aquisição das mercadorias almejadas pelo mercado.

Com a passar do tempo e evolução dos meios de comunicação, possibilitou cada vez mais aos compradores exercerem pressões de preços, condições de pagamento e prestação de serviços. O aperfeiçoamento dos serviços e a prática de preços e condições aceitáveis ao mercado foram condições para sua manutenção no negócio. O cliente torna-se cada vez mais exigente pela quantidade de empresas comercializando os mesmos produtos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se identificar como os fatores externos à administração das Organizações Koerich afetaram o crescimento e desenvolvimento da mesma. Percebe-se que certas transformações vieram auxiliar a trajetória da empresa, enquanto outras trouxeram dificuldades e a necessidade de mudar a forma como se estava fazendo.

Verifica-se, com a conclusão do estudo delimitado que a situação exposta por Porter (2004) onde os fatores externos estão colocados para todas as organizações, dependendo assim de cada uma adotar suas estratégias para alcançar os objetivos e enfrentar o período relatado. Foi percebido pelos fundadores da organização que se adaptavam ao momento vivenciado e atuavam na busca da concretização das metas almejadas, dando tratamento específico para os fatores externos, mas não parando de se reinventar e de realizar novos projetos em função desses.

Vê-se, em Porter (2004), a existência de três estratégias competitivas genéricas como ações ofensivas ou defensivas para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas também expostas pelo autor; sendo elas a liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Compreendem-se as inovações, a proximidade com a equipe e comunidade, a persistência no trabalho, e principalmente as ferramentas de marketing e comunicação utilizadas desde o início da organização como características de uma empresa que adotou estratégias de diferenciação para se adaptarem às situações expostas no mercado.

De 1955 a 2002, várias situações políticas, econômicas e de inovação tecnológica foram expostas ao mercado, tendo este que buscar alternativas para se enquadrar em cada período colocado. Nessa trajetória os períodos mais difíceis para a organização, percebidos pelos resultados apresentados nos balanços consolidados e entrevistas com os fundadores, foram os momentos de congelamentos dos Planos Cruzado e Collor. A fixação de preços no primeiro não permitia as marcações necessárias para o cumprimento do pagamento das despesas da organização, apresentando prejuízo em praticamente todos os negócios da época - apenas a concessionária de motos Honda KIMOTO e o Consórcio Koerich foram superavitários no fechamento dos balanços de 1986. O confisco dos ativos durante o Plano Collor demonstrou outro episódio de instabilidade. No mesmo momento em que a organização, por meio da empresa Kobrasol, caminhava para a finalização da construção do Beiramar Shopping, os ativos foram congelados e a situação para a concretização do empreendimento foi dificultada. Nesse período a empresa apresentou novamente prejuízo no

balanço consolidado e necessidade de captação de recursos externos para possibilitar a conclusão dos investimentos já em andamento.

As medidas neoliberais e a estabilização da moeda, em 1994, com o Plano Real são marcadas por um período de grande crescimento da organização. A entrada de produtos externos possibilitou o varejo comercializar mercadorias a preços menores e com maior variedade; a entrada de capitais estrangeiros e instalação de indústrias multinacionais permitiram uma maior circulação de recursos e melhores resultados das empresas. O Plano Real e o liberalismo com o fim das barreiras de entrada é bem visto pelos fundadores da empresa já que beneficiou o setor varejista atuante e a indústria de construção civil. Não se desenvolveu um estudo, neste trabalho, para analisar se o neoliberalismo atuante desde o início do governo Collor, foi importante para os outros segmentos produtivos, mas se entende que seja um estudo interessante para ser concretizado.

Verifica-se que outro fator responsável pelo crescimento da organização foi à preocupação em sempre caminhar conforme os recursos próprios permitissem. O empreendedorismo dos irmãos deu-se por certo conservadorismo não permitindo a colocação do capital em situações aventureiras. Apesar da vontade de expandir os negócios, os sócios preferiam fechar empresas que não apresentassem resultado para a organização.

Nesse período diversas empresas concorrentes das Organizações Koerich com maior, igual ou menor representatividade no mercado nacional, deixaram de existir por ações impensadas, recursos mal administrados e muitas vezes atritos internos familiares. Uma das preocupações da empresa está em sempre assegurar os recursos da organização, acima de qualquer almejo familiar que possa existir. Os recursos conquistados são reinvestidos em novos projetos, buscando a sustentabilidade e manutenção das empresas no mercado de atuação.

O estudo apresentado possibilita entender como as políticas exógenas afetaram na condução da gestão das organizações Koerich. Trata-se de um trabalho específico de uma empresa que enfrentou as oportunidades e dificuldades do período de estudo. Entretanto verifica-se que existe possibilidade e oportunidade para se entender ainda melhor os impactos das políticas econômicas no período delimitado pelo estudo buscando-se uma maior quantidade de organizações e setores diferenciados. Acredita-se que o comportamento dos impactos externos não ocorreu da mesma forma perante indústrias e varejos de outros segmentos. Até empresas do mesmo setor podem ter enfrentado o período com diferentes estratégias ou saída de mercado.

O trabalho deixa como conclusão final que nenhum negócio se forma sem o constante processo de inovação e utilização do trabalho humano como fator primordial para o crescimento. Sem equipe e pessoas engajadas no negócio fim da organização, dificilmente a empresa cresce e os objetivos são alcançados. Pessoas fizeram diferença para a manutenção e sobrevivência da empresa no mercado em tempos de instabilidade econômica. Sendo essas as principais responsáveis por assegurar a organização em um mercado competitivo. Fator externo atrapalha certos momentos de expansão para todas as organizações. Faz-se necessário que os administradores busquem as oportunidades e sobressaiam em momentos de crise. Nesse período é o momento de grandes empresas se consolidarem e conquistarem um cliente fiel pelo atendimento em tempos de carência de ofertas de mercadorias. Assim foi feito pelas organizações Koerich, que em momento algum de sua existência deixou de inovar e atender seus clientes da melhor maneira possível.

## REFERÊNCIAS

- ARIDA, Persio; LARA-RESENDE, André. Inflação e reforma monetária: Brasil. In: ARIDA, P.; (ORG). **Inflação zero**: Brasil, Argentina, Israel. 9. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. Cap. 1 p. 9-35.
- BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos. Da inflação à hiperinflação: uma abordagem estruturalista. In: REGO, J. M.; (ORG). **Inflação e hiperinflação**: interpretação e retórica. São Paulo: Bial, 1990. p. 7-28.
- CÁLCULO EXATO. Disponível em: <<http://www.calculoexato.com.br/>>. Acesso em: 28 mai. 2014.
- CARNEIRO, Ricardo. **Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX**. São Paulo: UNESP, 2002.
- CASTRO, Levínia Barros de. Privatização, abertura e desindexação: a primeira metade dos anos 90 (1990-1994). In: GIANBIAGI, F. et al. **Economia Brasileira contemporânea: 1945-2004**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Cap. 6, p.141-163.
- CHURCHILL JUNIOR, Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CRUZ, P.R.D.C. **Endividamento externo e transferência de recursos reais ao exterior**: os Setores Públicos e Privados na Crise dos Anos Oitenta. Campinas: IE/UNICAMP, 1993. (Texto para Discussão, nº 24).
- FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 14. ed. São Paulo: USP, 2013.
- FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Como elaborar projetos de pesquisas e monografias**: guia prático. 1. ed. Curitiba: Imprensa Oficial, 2007.
- HERMANN, Jennifer. Auge e declínio do modelo de crescimento com endividamento: o II PND e a crise da dívida externa (1974-1984). In: GIANBIAGI, F. et al. **Economia Brasileira contemporânea: 1945-2004**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 93-113. (Cap. 4).
- IBGE. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28 mai. 2014.
- IPEADATA. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 28 mai. 2014.
- HOEPCKE BORDADOS. **Institucional: história**. Disponível em: <<http://www.hoepckebordados.com.br/institucional-historia.html>>. Acesso em: 20 maio 2014.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MODIANO, Eduardo. A ópera dos três cruzados: 1985-1989. In: ABREU, M. de P.; (ORG). **A ordem do progresso**: cem anos de política econômica republicana 1889-1989. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 347-385. (Cap. 13);

MOSIMANN, João Carlos, **Catarinenses: gênese e história**. Florianópolis: Edição do autor, 2010.

ORENSTEIN, Luiz; SOCHACZEWSKI, Antonio Claudio. Democracia com desenvolvimento: 1956-1961. In: ABREU, M. de P.; (ORG). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana 1889-1989**. Rio de Janeiro: Campus, 1990. p. 171-195. (Cap. 7).

PAULANI, Leda Maria. Teoria da inflação inercial: um episódio singular na história da ciência econômica no Brasil?. In: LOUREIRO, M. R.; (ORG). **50 anos de ciência econômica no Brasil: pensamentos, instituições, depoimentos**. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 159-179. (Cap. 4).

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RESENDE, André Lara. Estabilização e reforma: 1964-1967. In: ABREU, M. de P.; (ORG). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana 1889-1989**. Rio de Janeiro: Campus, 1990. p. 213-231. (Cap. 9)

SOUZA, Nilson Araújo. **Economia brasileira contemporânea: de Getúlio a Lula**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

STALLBAUM; Imara; PERBONI; Juraci. Koerich: 40 anos de história. **Diário Catarinense**, 27 mar. 1995. Suplemento Especial, p.1-24.

STEGEMANN, Carlos. **Memória do comércio de Florianópolis**. Florianópolis: PalavraCom, 2013.



## Anexo A

Os índices para correção inflacionária e monetária foram extraídos do site CÁLCULO EXATO (2014). Utilizou-se como base 100 a data de 31/12/1993 por ser o ano posterior ao último período inflacionário que se encontrou dados da organização. O cálculo é feito por meio do INPC buscando o fator correspondente que multiplicado pelo valor financeiro do período em questão possua a mesma capacidade de compras. Quando não existir troca de moeda dentro do intervalo de tempo pesquisado, o fator será igual à inflação acumulado mais um.

Em momentos que existirem variações em função da troca de moeda o sistema do Cálculo Exato (2014) adotou as seguintes premissas: (1) quando o intervalo cruzar a data 28/02/1986, data de troca do cruzeiro para o cruzado, o fator será dividido por mil; (2) quando o intervalo cruzar a data 16/01/1989, data de troca do cruzado para cruzado novo, o fator será dividido por mil; (3) quando o intervalo cruzar a data 16/03/90, data de troca de cruzado novo para cruzeiro, o fator não sofre alterações, já que não houve reajuste neste momento.

Abaixo segue a tabela com os valores dos índices: inicial (01/01); meados (30/06) e final (31/12) de cada ano. Os valores de meados e final foram extraídos de pesquisas no site CÁLCULO EXATO (2014). O índice inicial foi igualado ao valor de 31/12 do ano anterior pela proximidade dos valores.

Assim, verifica-se na tabela 13 que uma unidade de moeda em 31/12/1993 valia 2,372 vezes mais em 31/12/1981, ou seja, a inflação corroeu o valor da moeda durante o intervalo de tempo.

Tabela 13 – Fator de Correção Inflacionária e Monetária (via INPC)

Descrição	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Índice Inicial (01/01)	4,638	2,372	1,212	0,436	0,145	0,044	25,919	5,567	0,573	34,425	1,608	0,291
Índice Meados (30/06)	3,256	1,664	0,779	0,256	0,082	28,397	10,653	2,145	212,32	3,468	0,741	0,081
Índice Final (31/12)	2,372	1,212	0,436	0,145	0,044	25,919	5,567	0,573	34,425	1,608	0,291	0,023
Média	3,422	1,749	0,809	0,279	0,090	18,120	14,046	2,762	82,439	13,167	0,880	0,132

Fonte: Elaboração com base em Cálculo Exato (2014)