



GERADORA DE VENDAS: ASCENSÃO E QUEDA

Por Adriano Leal Bruni (albruni@minhasaulas.com.br)

Versão de 03/08/2022 14:23.

A Geradora de Vendas¹ foi a terceira maior varejista de eletrodomésticos e móveis e a quinta maior varejista do Brasil. A empresa, criada em 2010 a partir da união da rede mineira Roberto Eletro à baiana Insinuousa, cresceu com a inclusão ao seu portfólio das redes Top Lar, Elettric Shopping e Krofer. A expansão possibilitou que a Geradora de Vendas se tornasse a rede de maior cobertura territorial do País, presente em 23 estados e no Distrito Federal. No entanto, em 2020, a empresa pediu recuperação judicial, com dívidas superiores a quatro bilhões de reais.

HISTÓRIA

A Geradora de Vendas S/A. surgiu em 29 mar. 2010, nascida como holding a partir da fusão entre as redes varejistas Roberto Eletro (fundada pelo arrojado empreendedor mineiro Roberto Nunnys) e Insinuousa (criada pela família baiana Evangelista a partir de Vitória da Conquista). A Geradora nasceu como a segunda maior empresa de eletroeletrônicos e móveis do país, com 8% do mercado brasileiro.

Em junho de 2010, pouco após a sua criação, a empresa anunciou a compra da rede mato-grossense Top Lar, presente nas regiões Centro-Oeste e Norte do País. Em julho de 2011, comprou 51% da empresa pernambucana Elettric Shopping, presente em cinco estados da região Nordeste. Em abril de 2012, a empresa comprou a rede catarinense Krofer, presente na região Sul do Brasil, única parte do País onde a Geradora de Vendas ainda não atuava. Com essa última aquisição, a empresa criou a Geradora de Vendas Sul, sendo parte regional da holding. Com isso,

¹ O caso consiste em uma adaptação didática da história da empresa Máquina de Vendas. Para ampliar o seu conhecimento, consulte as sugestões de aprendizagem apresentadas no final do caso.

a Geradora de Vendas encerrou o ano de 2012 como a maior varejista do setor de eletroeletrônicos do país, com mais de 1.070 pontos de venda. Em 2014 registrou vendas líquidas de R\$ 7,9 bilhões.

Em 2016, a holding iniciou um processo de unificação de suas marcas, "Top Lar", "Eletric Shopping", "Insinuosa" e "Krofer" tornaram-se uma única marca, a Roberto Eletro. No mesmo ano, a Geradora de Vendas ocupou o quinto lugar no ranking das maiores empresas de e-commerce do Brasil, com faturamento da ordem de R\$ 6,5 bilhões.

Em 2017, o contexto de crise financeira nacional motivou a empresa a iniciar um processo de reestruturação, que envolveu negociação de dívidas e análise de um novo posicionamento da marca. Após 18 meses de reestruturação, a empresa também conseguiu implementar a operação de e-commerce de maneira mais ampla, aumentando a participação das vendas pela internet para 39% do total. Com os fornecedores, o grupo seguiu uma estratégia cautelosa, realizando acordos que asseguram um limite mínimo de acesso a crédito e de abastecimento das categorias nas lojas para que a operação aconteça sem percalços, focando em produtos com preço mais acessível e de giro rápido.

Em 7 de agosto de 2020, a Geradora de Vendas pediu recuperação judicial. A expansão da operação foi fortemente financiada por dívidas, que chegavam aos quatro bilhões de reais. A geração de caixa não conseguia cobrir suas obrigações. O plano de recuperação apresentado precisaria atender a cerca de 17 mil credores e previa a venda do centro de distribuição próprio, localizado em Goiás. O sufoco da companhia contrastava com o sucesso de suas principais concorrentes, especialmente Magazine Heloísa e Via Comércio (dona das Casas Baianas e Ponto Gelado), e poderia implicar o seu desaparecimento.

OS ERROS INCORRIDOS

A companhia teria, na visão de especialistas, incorrido em uma série de erros, como a gestão centralizada e polêmica (o dono se envolveu em várias investigações policiais), frequente ruptura de gôndola (quando faltam produtos nas lojas), lentidão de reposição de estoques, margens espremidas por promoções e liquidações, resistência em investir nos canais digitais e a incapacidade de construção da marca. O sufoco vivido pela empresa seria o resultado de anos mal trabalhados, em uma companhia que nunca teria conseguido se profissionalizar.

O primeiro pecado da Geradora de Vendas teria sido a construção de uma empresa baseada em gestão extremamente centralizada no dono. Fundador e membro do conselho do grupo até março de 2019, Roberto Nunnys era o rosto publicitário da marca, além de participar de todo o funcionamento do negócio. Para Pimentel, a presença marcante do empresário impossibilitou a

companhia de construir uma equipe profissional, que se sustentasse sozinha. “É difícil atrair talentos, porque eles não gostam de se submeter a um modelo de gestão baseado em uma liderança centralizadora”, afirmou. Para ele, a saída de Roberto não consertou o problema, já que o tabuleiro de sucessão dos novos líderes já teria peças marcadas no quadro da companhia. Seria o caso do futuro CEO da empresa, Pedro Mariachi, que já foi diretor e presidente do conselho de administração da rede varejista.

Essa forte ligação da imagem de Roberto Nunnys com a marca reflete em outro erro: o desgaste causado por polêmicas. O motivo é a presença do fundador da Roberto Eletro em casos policiais. Em julho de 2021, ele foi preso sob a acusação de sonegar impostos por mais de uma década, resultando em um montante de R\$ 380 milhões, relacionados apenas às vendas no estado de Minas Gerais. O empresário nega todas as acusações.

Um consultor de varejo e especialista em e-commerce afirmou que o novo consumidor tem buscado se afastar de empresas com esse perfil de gestão. “As pessoas estão mais conscientes e engajadas. Não querem dar lucro a uma pessoa que faz algo errado”. Apontou ainda uma consequência dos dois primeiros erros citados, resultando no terceiro pecado: a impossibilidade de construção de marca. “Toda a estratégia é pautada no preço, criando consumidores que buscam ofertas, e não clientes que buscam a experiência da marca”, afirmou.

Vilã do varejo em geral, a ruptura de gôndola é apontada como uma falha recorrente da rede. Essa ruptura seria causada por ineficiência operacional, resultado da falta de logística integrada. Outro equívoco, também relacionado, estaria na compra de muito estoque de um único produto para a realização de grandes ofertas o que custa o caixa da empresa. Essa bola de neve provocaria a lentidão da reposição de estoque, o que destruiria qualquer estratégia promocional, com os produtos mais caros não estando à disposição.

A resistência na construção de uma operação de e-commerce completa foi outro erro. A Geradora de Vendas não soube entender para onde o varejo estava indo.

Por fim, o crescimento amparado por dívidas cobrou seu preço quando as “coisas” começaram a desandar com maior força.

EXISTIRÁ FUTURO?

A perspectiva de insolvência fez o grupo demitir 3,5 mil funcionários e fechar todas as suas 330 lojas. As novas apostas estariam em concentrar as vendas nos canais digitais. O novo modelo de negócio seria baseado na atuação de revendedores on-line. Sem ligação direta com a rede varejista, eles teriam um comissionamento que pode variar entre 8% e 12%.

A companhia acreditava conseguir duplicar o número de vendas, saindo das 300 milhões previstas para 2021 e alcançar 600 milhões. Uma executiva da empresa acreditava ser esta uma expectativa realista. Contudo, consultores alegaram que nem mesmo a criação de uma nova marca, totalmente digital, pode ser capaz de reerguer a companhia, que estaria em processo de “soft landing”. Existiria uma tentativa de controlar a queda da empresa para afetar o menor número de credores. Para alguns especialistas, as marcas, como foram conhecidas, desapareceriam, dando lugar a novos rótulos.

Sugestões para aprendizado complementar

Conforme apresentado anteriormente na abertura deste texto, o caso consiste em uma adaptação didática da história da empresa Máquina de Vendas. Para aprender mais, consulte as reportagens apresentadas nos links a seguir.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina_de_Vendas#:~:text=4%20Liga%C3%A7%C3%B5es%20externas-,Hist%C3%B3ria,com%208%25%20do%20mercado%20brasileiro>. Histórico da empresa no Wikipedia.

<<https://www.istoedinheiro.com.br/os-sete-erros-da-maquina-de-vendas/>>. Erros que teriam sido incorridos pela empresa no seu processo de gestão.

Livro em que o uso do caso é sugerido

BRUNI, A. L. **Administração financeira de empresas no Brasil**. Texto em elaboração.

Problematizações possíveis

Caso você esteja matriculado em alguma das turmas do Prof. Adriano Leal Bruni, apresente suas respostas no formulário disponível em <<https://forms.gle/Fg8x47p3GAUGzZEw5>> antes da aula em que este caso será usado (consulte o planejamento da disciplina). A apresentação dessas respostas pode ser usada para repor notas de atividades de sala de aula (caso a disciplina cursada por você registre notas em atividades de sala de aula). Se lembre que um caso pode conter diferentes problematizações, com códigos apresentados entre colchetes no início de cada conjunto de perguntas. Responda à problematização proposta para a sua aula!

[GERADORA_DE_VENDAS_FIN_BP] AULAS SOBRE FINANÇAS: Balanço Patrimonial. Use a situação para discutir e aprender sobre os conteúdos informacionais do Balanço. No livro, estude o capítulo sobre o Balanço Patrimonial e responda o que se pede.

[1] Considerando todo o texto aqui apresentado, quais as palavras desconhecidas por você?

[2] Como evoluiu a Máquina de Vendas?

[3] Durante o seu processo de evolução, onde a empresa investiu?

[4] Durante o seu processo de evolução, como a empresa se financiou?

[5] No contexto da história da empresa, quais as vantagens e desvantagens associadas ao uso das dívidas?