

## **GESTÃO DE RISCOS DE DISTRESSED SUPPLIER DO SETOR AUTOMOTIVO NO BRASIL**

**MARCUS VINICIUS MOREIRA ZITTEI**  
FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
marcuszittei@zittei.com.br

**CARINA TAKEDA MILANI**  
carina.milani@uol.com.br

**PAULO HENRIQUE DA ROCHA**  
paulorocha@kpmg.com.br

**LEONARDO FABRIS LUGOBONI**  
FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
leo\_fabris@hotmail.com

**JOSÉ ORCÉLIO DO NASCIMENTO**  
FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
jorcelio@uol.com.br

## **GESTÃO DE RISCOS DE *DISTRESSED SUPPLIER* DO SETOR AUTOMOTIVO NO BRASIL**

### **Resumo**

Trazendo uma abordagem da Gestão de Riscos voltada para cadeia de suprimentos do setor automotivo, este trabalho contribui em uma análise de como as montadoras do setor podem evitar e minimizar seus riscos e como a controladoria pode auxiliar na sua mitigação, apontando um caminho de prevenção. Distressed Supplier é o termo utilizado no setor automotivo para tratar dos riscos de continuidade e ruptura na cadeia de suprimentos. Como consequência disso, as reduções de custos extraordinários podem ser evitadas desde que tal monitoramento seja observado. A pesquisa foi descritiva, documental, utilizando amostra intencional de duas empresas fornecedoras do setor automotivo. O presente estudo demonstra as metodologias desenvolvidas para que aja o levantamento do risco através da análise dos indicadores financeiros e das demonstrações contábeis e como classifica-los de forma a identificar os casos de Distressed Supplier, os quais há um risco de ruptura no ciclo de suprimentos. Concluiu-se portanto que a controladoria atuando em gestão de riscos tem capacidade de assessorar de forma preventiva a empresa com a mitigação e evitando riscos na operação.

**Palavras-chave:** *Distressed Supplier*, Gestão de Riscos, Controladoria, Índices Financeiros.

## **RISK MANAGEMENT OF DISTRESSED SUPPLIER OF THE AUTOMOTIVE SECTOR IN BRAZIL**

### **Abstract**

Bringing a risk management approach to the supply chain in the automotive sector, this paper contributes to an analysis of how automakers can avoid and minimize their risks and how the control can help in their mitigation, pointing out a path of prevention. Distressed Supplier is the term used in the automotive industry to address the risks of continuity and disruption in the supply chain. As a consequence, extraordinary cost reductions can be avoided as long as such monitoring is observed. The research was descriptive, documentary, using intentional sample of two suppliers companies of the automotive sector. The present study demonstrates the methodologies developed to take the risk assessment through the analysis of the financial indicators and the financial statements and how to classify them in order to identify the cases of Distressed Supplier, which there is a risk of a rupture in the supply cycle. It was concluded therefore that the controlling company acting in risk management has the ability to advise the company in a preventive way with mitigation and avoid risks in the operation.

**Key words:** Distressed supplier, Risk management, Controllershship, Financial Indexes.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a forte recessão brasileira dos últimos anos, muitos setores, em especial o automotivo que notoriamente é um dos principais mercados nacionais, sentiram a necessidade de se adaptar ao novo cenário e revisarem seus planos de negócio.

Para Knight (1921) apud Damodaran (2009 p. 23)

a incerteza precisa ser considerada com o sentido radicalmente distinto da noção comumente aceita de risco, da qual nunca foi adequadamente separada... O aspecto essencial está no fato de risco significar, em alguns casos, uma variável passível de ser medida, enquanto em outros o termo não aceita esse atributo; além disso, há enormes e cruciais diferenças nas consequências desses fenômenos, dependendo de qual dos dois esteja realmente presente e operante... Esta claro que uma incerteza mensurável, ou o risco propriamente dito, na acepção que utilizaremos, é tão diferente de uma incerteza não-mensurável, que não se trata de forma alguma de uma incerteza.

Tendo isso em mente e analisando todo o processo de gerenciamento amplo da cadeia de suprimentos das montadoras de automóveis no Brasil, foi observado o desafio de como avalia-los não somente do ponto de vista de qualidade na entrega de bens e serviços como também do ponto de vista financeiro, com o propósito de mitigar possíveis riscos de continuidade aos processos produtivos de tais montadoras.

De acordo com Assi (2012 p. 20),

risco pode ser uma ou mais condições de variáveis com potencial necessário de causar dano ao patrimônio da empresa, tangível ou intangível. Muitos riscos são inerentes ao negócio e a competência do profissional de gestão de riscos e controle reside na seleção de quais riscos a empresa deve tratar.

Para Christopher (2011 p. 225),

a vulnerabilidade das cadeias de suprimentos em relação a adversidades ou à interrupção aumentou e muitas empresas experimentam uma mudança em seu perfil de risco como resultado de mudanças em seus modelos de negócios, e, como resultado do aumento desse risco, as organizações precisarão desenvolver programas apropriados para mitigá-lo e geri-lo.

Damodaran (2009 p. 371) “para administrarmos o risco de maneira correta, precisamos entender as alavancas que determinam o valor de um negócio.”

Se atentando à esta necessidade de gestão de risco, o objetivo deste trabalho visa como a controladoria e/ou contabilidade pode assessorar na gestão de riscos, auxiliando da tomada de decisão e planos de ação através das análises das demonstrações financeiras e KPI's (*Key performance indicator*) dos fornecedores das montadoras do setor automotivo do Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Riscos

Ao longo dos últimos anos, o setor automotivo vem passando por inúmeras transformações, cada vez mais com novas tecnologias e novos desafios. Sobre esse cenário que o setor e o mundo corporativo se apresentam que vamos falar um pouco sobre a Gestão de Riscos, que pode ser considerada um grande desafio para algumas empresas. Uma vez que o risco pode ser reflexo da incerteza nos objetivos, sejam eles positivos como negativos e a gestão de riscos trata-se do conjunto de ações estratégicas para tratar dessas incertezas, definindo, administrando, conduzindo e prevendo os riscos ligados as atividades da empresa em questão.

Segundo Brasileiro (2003, p. 22),

o risco pode, então, ser definido como uma ou mais condições de variáveis com potencial necessário de causar dano ao patrimônio da empresa, seja ele tangível ou intangível. É por esta razão que, hoje, a área da segurança empresarial se constitui como uma proteção ao negócio da empresa, ao seu objetivo fim, pois a continuidade de suas atividades, sem ingerência de variáveis incontroláveis, depende do sucesso ou do fracasso da segurança instituída.

Através da gestão de riscos a empresa começa a atuar de forma mais preventiva, uma vez que a gestão não se resume apenas nas ações de detectar e controlar riscos, mas permite também um ambiente de melhorias que ajudará a prevenir assim possíveis perdas e erros, sejam eles causados por máquinas ou pessoas e evitando a perda de funcionários ou materiais, uma vez que a gestão proporciona benefícios qualitativos e quantitativos.

Santos (2002) apud Almeida (2015, p. 19), “a gestão de riscos passou a ser empregada nas empresas a partir de 1995, ano em que profissionais da área começaram a aparecer nos organogramas das companhias americanas.”

Sendo assim a gestão de riscos é um processo contínuo que deve ser aplicada em algumas situações da empresa, como por exemplo, quando forem realizadas mudanças significativas, sejam elas mudanças estruturais, de pessoal ou de processos; quando surge a necessidade de implementar controles que não estavam previstos em algum projeto ou processo, ou até mesmo na implantação de novo projeto.

Brasiliano (2003 p. 20) cita que

a gerência de riscos, hoje peça fundamental para que a instituição possa navegar em mares mais tranquilos, pode ser definida como a função, dentro do contexto empresarial, que visa a proteção dos recursos humanos, materiais e financeiros da empresa, quer pela eliminação, redução ou financiamento dos riscos conforme seja economicamente viável.

Boehm (1991) apud Almeida (2015 p. 20),

divide o gerenciamento de riscos em dois blocos principais: avaliação e controle. Segundo o autor, na avaliação, os riscos são identificados e listados e, em seguida, analisados em função de sua ocorrência, gravidade e relacionamentos com outras variáveis e por fim ordenados em ordem de prioridade de tratamento.

## 2.2 Índices Financeiros (Kpi's)

Para análise dos dados das empresas, utilizamos as seguintes demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Demonstração do Fluxo de Caixa. Neves (2002, p. 73) “explica que a análise das demonstrações financeiras ou contábeis é o estudo da situação financeira e patrimonial de uma empresa ou entidade, através da decomposição de elementos e de levantamentos de dados que consistem em relações diversas que entre si possam ter tais elementos, com o objetivo de conhecer a realidade de uma situação ou de levantar os feitos de uma administração sob determinado ponto de vista.”

Conforme Neves (2002, p. 70),

o Balanço Patrimonial é a demonstração que tem por objetivo expressar os elementos financeiros e patrimoniais de uma entidade, através da apresentação ordenada de suas aplicações de recursos (Ativo) e das origens desses recursos (Passivo). No Balanço Patrimonial, os elementos do patrimônio serão agrupados de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira das entidades.

Segundo Neves (2002, p. 72), “a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) tem como objetivo fornecer o resultado líquido do exercício, decompondo-o entre os seus elementos constitutivos, ou seja, as receitas e despesas do exercício, apuradas segundo o regime de competência.”

Padoveze (2004, p. 49) explica que

a Demonstração de Fluxo de Caixa tem sido considerada com qualidade informacional superior à demonstração das origens e aplicações de recursos, principalmente porque tenta suprimir as suas deficiências básicas: a falta de detalhamento das variações de giro e o tratamento dos elementos financeiros como se fossem operacionais.

Através das demonstrações citadas acima, podemos então calcular os índices para completa análise da situação da empresa, conforme descritos abaixo:

### 2.2.1 Índices de Rentabilidade

Padoveze (2004 p. 101) cita que “a análise da rentabilidade é o critério natural de avaliação do retorno do investimento, qualificando-se, portanto, como o indicador mais importante da análise financeira.”

Neves (2004 p. 469) descreve que “o índice de rentabilidade representa a relação entre os rendimentos e o capital investido na empresa.”

Abaixo estão os índices de rentabilidade e uma explicação resumida dos índices utilizados para nossa análise na base de dados:

Receita Líquida é o resultado da receita bruta (receita total decorrente das atividades-fim da organização, isto é, das atividades para as quais a empresa foi constituída, segundo seus estatutos ou contrato social) com deduções, conforme abaixo:

$$\begin{array}{l} \text{Receita bruta de Vendas} \\ (-) \text{Devoluções de Vendas} \\ (-) \text{Descontos Comerciais} \\ \hline (-) \text{Impostos incidentes sobre vendas} \\ \hline (=) \text{Receita Líquida} \end{array}$$

Margem Bruta, Padoveze (2004 p. 104) explica que “é representada pelo lucro bruto, significa a receita de vendas deduzida os custos de comercialização ou fabricação.”

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas (Líquida dos Impostos)}}$$

Margem *EBITDA*, Padoveze (2004 p. 222) cita que “*EBITDA*, sigla em inglês de *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, é um conceito de geração bruta operacional de lucro. Não considera resultados não-operacionais e adiciona ao lucro operacional as depreciações e amortizações.”

$$\begin{array}{l} \text{Lucro Operacional} \\ (+) \text{Depreciações e Amortizações} \\ \hline (=) \text{EBTIDA} \end{array}$$

Retorno sobre os ativos, Padoveze (2004 p. 159) explica:

$$\text{Retorno sobre o Ativo} = \frac{\text{Lucro antes das Despesas Financeiras}^*}{\text{Ativo Operacional}} \times 100$$

\* Deve ser deduzido dos impostos sobre o Lucro

### 2.2.2 Índices de Liquidez

Segundo Marion (2012 p. 75), “os “Índices de Liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa”, ou seja, se a empresa tem a capacidade para liquidar suas dívidas, e essa capacidade pode ser medida através dos índices citados abaixo.” Martins

(2012 p 186) cita que “os indicadores de liquidez evidenciam a situação financeira de uma empresa frente aos seus compromissos financeiros assumidos.”

Liquidez Corrente, conforme Padoveze (2004 p. 132) “trabalha com os valores de curto prazo, ou seja, os realizáveis dentro do próximo ano”. Cita também (p. 133) que “esse indicador é considerado o principal e o mais utilizado para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, uma vez que mensura a quantidade de recursos que a empresa tem nos ativos circulantes para utilização no pagamento dos passivos circulantes.”

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Liquidez Seca, conforme Padoveze (2004 p. 132) “exclui o valor dos estoques dos ativos de curto prazo”, Padoveze (2004 p. 134) cita que “esse indicador é um prolongamento do índice de liquidez corrente. ” A base conceitual sobre a qual é estruturado é a maior dificuldade de realização dos estoques em relação aos demais componentes do capital de giro de curto prazo (ativo circulante). Em outras palavras, para que os estoques se realizem (se transformem em dinheiro), há que primeiro vender, produzir e, posteriormente, receber. Esse ciclo temporal é muito mais longo do que o tempo que os demais ativos levam para se transformarem em caixa.

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas do Exercício Seguinte}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Capital Giro, conforme Padoveze (2004 p. 229):

o capital de giro constitui-se no fundamento básico da avaliação do equilíbrio financeiro de uma empresa. Pela análise de seus elementos patrimoniais são identificados os prazos operacionais, o volume de recursos permanentes (longo prazo) que se encontra financiando o giro e as necessidades de investimento operacional.

Dias de Recebimento

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Clientes (Duplicatas a Receber)} \times 360 \text{ dias}}{\text{Vendas (Receita Operacional Bruta)}}$$

Dias em Estoque

$$\text{Dias em Estoque} = \frac{\text{Estoque de Produtos Acabados} \times 360 \text{ dias}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}$$

Dias de Pagamento

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Fornecedores (Duplicatas a Pagar)} \times 360 \text{ dias}}{\text{Compra de Materiais (Bruto)}}$$

Ciclo de Conversão de Caixa, serve para mostrar a eficiência em administrar os seus ativos e passivos de curto prazo para a geração de caixa. Esse ciclo se inicia com o caixa propriamente dito, que se converte em estoques e contas a pagar, depois em vendas e contas a receber, e volta ao caixa novamente.

### 2.2.3 Leverage e Coverage

#### Leverage (Alavancagem)

Segundo Martins (2012 p. 231), “a fim de compatibilizar a taxa de retorno líquida operacional do Ativo com o Patrimônio Líquido, pode-se trabalhar com um conceito denominado Grau de Alavancagem. ”

Conforme Iudícibus (2009 p. 115), “se o grau de alavancagem foi maior que *um*, indica que a empresa auferiu, para seus acionistas, bons resultados relativos à estrutura de composição de capital que conseguiu montar. ”

#### Coverage (Cobertura)

Mede o número de vezes que uma medida de ganhos cobre uma medida de despesa, por exemplo, o EBITDA dividido pela despesa de juros nos diz como seguro é um crédito ao analisar a quantidade de amortecimento que existe ou quantas vezes os ganhos poderiam cobrir os pagamentos de juros, daí a cobertura.

### 2.3 Histórico econômico e cenário brasileiro no setor automotivo

No período de 2009 a 2014, a produção mundial de automóveis apresentou um crescimento anual composto de 7,8% a.a. Segundo a ANFAVEA (2015), no ano de 2014, as vendas mundiais alcançaram o patamar de 88 milhões de unidades. Neste mesmo ano, o Brasil foi responsável por 3,5% do total de automóveis produzidos mundialmente, ficando na 8ª posição do ranking mundial de produção. Com relação às vendas, o Brasil alcançou a 4ª posição com um montante de 3,5 milhões de unidades vendidas. Os números mostram o desempenho estratégico do país frente ao plano mundial.

Durante os últimos 9 anos, o Brasil apresentou bom desempenho na sua relação habitante/automóvel (de 8,0 em 2004 para 5,1 em 2013). No entanto, ainda está distante do primeiro lugar mundial (os E.U.A. com 1,2 em 2013). Essa trajetória de melhoria, também, interrompida pelo atual cenário econômico.

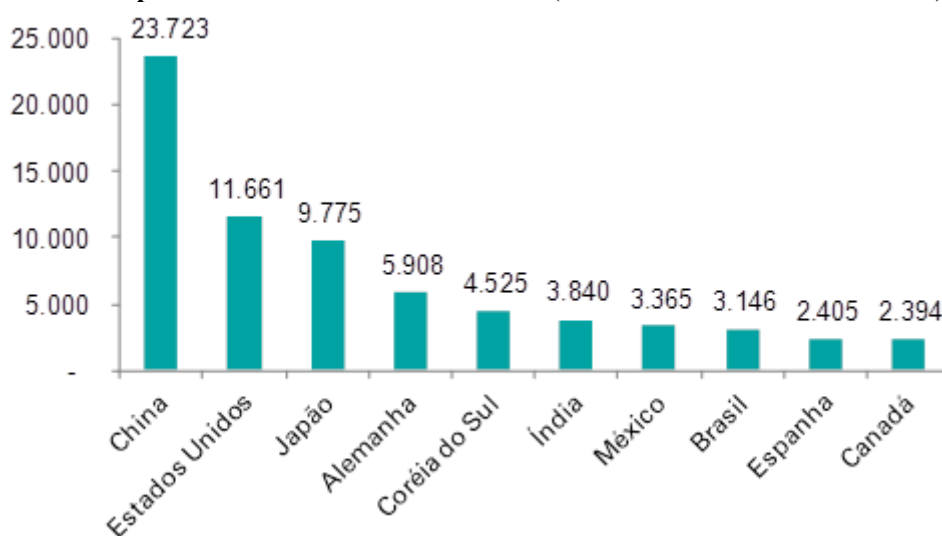
O Brasil também tem potencial de crescimento na exportação, uma vez que destina apenas 20% da sua produção ao mercado externo. O México tem 80% da sua produção voltada para exportação e as unidades de produção são muito semelhantes às do Brasil.

Gráfico 1 – Produção global de autoveículos (Valores em milhares de unidades)



Fonte: ANFAVEA (2015)

**Gráfico 2 – Os 10 maiores produtores de autoveículos em 2014 (Valores em milhares de unidades)**



Fonte: ANFAVEA (2015)

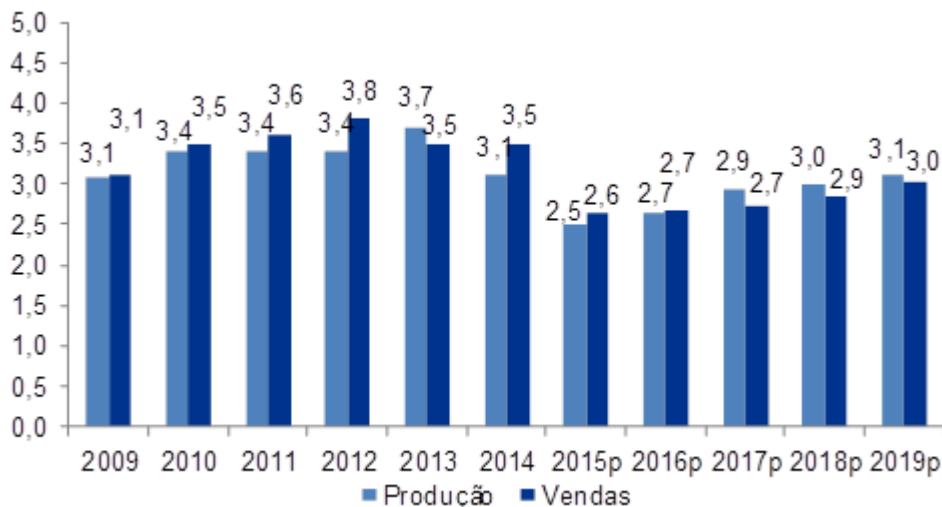
A indústria automotiva representou, em 2014, cerca de 23% do PIB industrial e 5% do PIB. Sua estrutura produtiva é composta por 31 fabricantes (veículos e máquinas agrícolas e rodoviárias), cerca de 500 autopeças e 5 mil concessionárias.

De 2009 a 2014, o crescimento anual composto das vendas foi de 2,4% a.a.. Atualmente, a instável situação política está afetando o âmbito econômico, reduzindo a confiança da indústria e do consumidor. A partir de 2016, no mercado interno, é esperado um crescimento anual composto de 4,4% a.a. (período de 2016 a 2019), para as vendas de automóveis, proveniente da expectativa de reversão na tendência inflacionária, estabilização e redução da Selic, além da projeção de aumento em outros setores econômicos como energia, produções agrícolas, entre outros.

Tanto as exportações quanto as importações sofreram reduções do período de 2013 para 2014. No entanto, a queda no valor das exportações superou a queda das importações, fazendo o déficit comercial atingir R\$ 12,4 milhões (1,6% menor do que 2013). Para as exportações, parte dessa queda é explicada pela situação econômica da Argentina, que tem participação significativa das exportações brasileiras (representou 65% do total de exportações em 2014). A expectativa para 2015 é uma melhora substancial deste saldo. Além das diminuições nas importações ocasionadas pela desvalorização do real, estudos recentes da ANFAVEA (2015), divulgaram aumento de quase 25% das exportações na comparação entre 2015 e 2014.

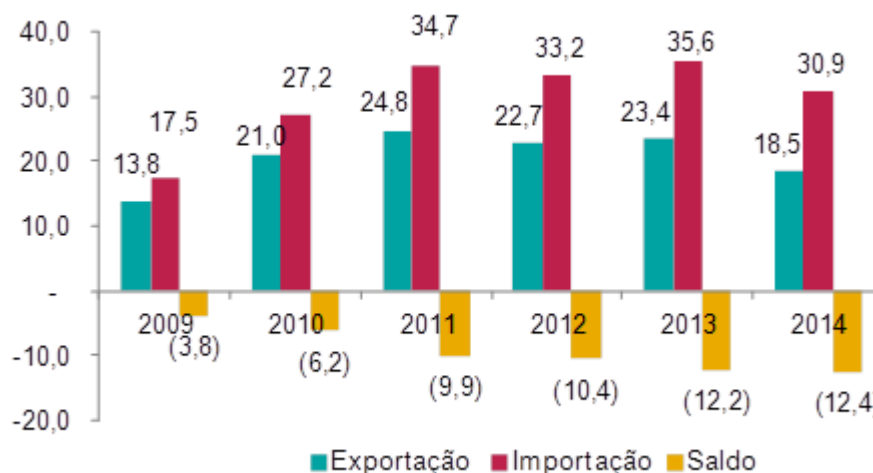


**Gráfico 3 – Estimativa de produção e vendas de automóveis (Valores em milhares de unidades)**



Fonte: BMI Research (2015)

**Gráfico 4 – Balança comercial do mercado automotivo (Valores em R\$ milhões)**



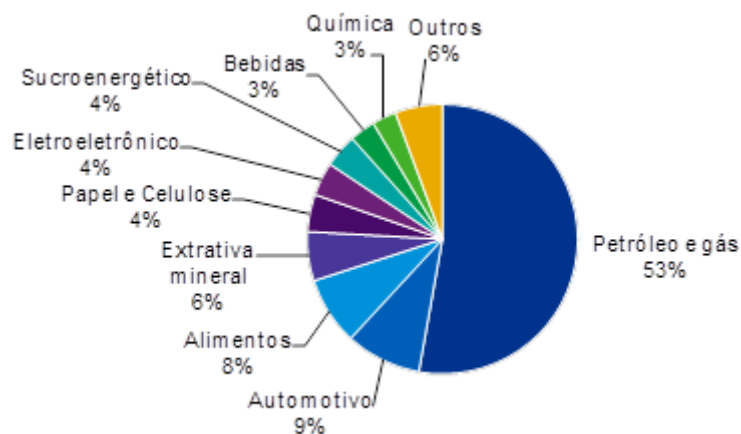
Fonte: ANFAVEA (2015)

O Brasil vive uma das piores recessões já sentidas nos últimos anos, conforme demonstram o desempenho recente de alguns indicadores econômicos.

Segundo estudos da Oxford Economics, a expectativa do PIB para o ano de 2015 é de 3,1% negativo e o seu crescimento é esperado somente a partir do ano de 2017. Da mesma forma, as operações de créditos (livres e direcionados) reduziram para o ano de 2015. Com relação ao percentual do PIB, o estoque de crédito deve ficar em 54% (em 2015) e as expectativas do crescimento desta relação para o ano de 2016 é de menos de 2%. Com relação a taxa de desemprego, a tendência é de aumento, podendo chegar aos 10% em 2017. Segundo estudos, a expectativa de redução deste percentual ocorre somente a partir de 2020.

Num cenário comprometido como este, as expectativas de investimentos por parte do governo, estão moldados conforme gráfico abaixo:

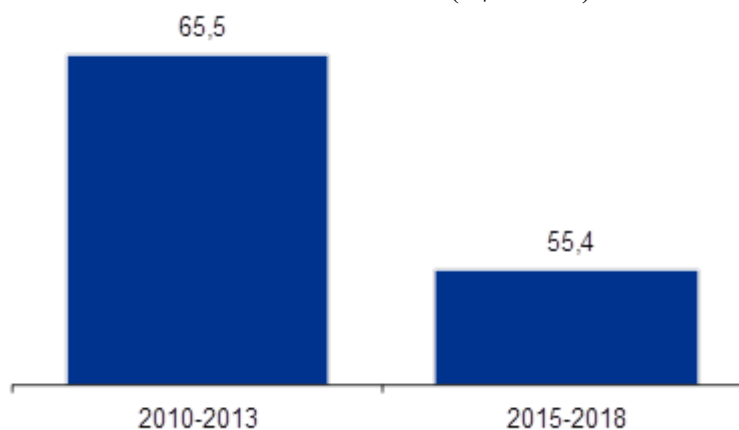
**Gráfico 5 – Perspectivas de investimentos de 2015 a 2018 por setor (%)**



Fonte: BNDES (Posição de julho de 2015)

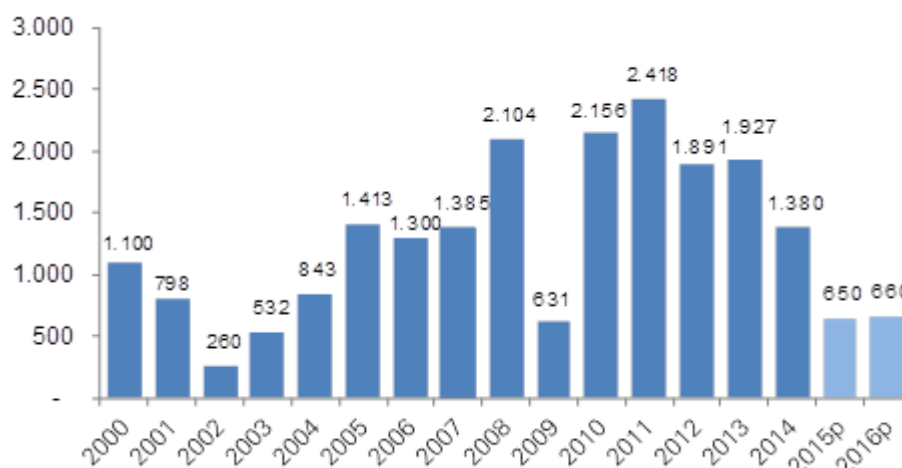
Segundo perspectivas do BNDES, o setor automotivo (montadoras e autopeças) tem investimentos estimados em R\$ 55 bilhões para o período de 2015 a 2018. Os recursos serão destinados para a modernização fabril, o desenvolvimento de novos produtos e para a ampliação da capacidade instalada, que deve saltar dos 4,5 milhões (em 2014) para 6 milhões de veículos produzidos.

**Gráfico 6 – Investimentos BNDES no setor automotivo (R\$ Bilhões)**



Fonte: BNDES (Posição de julho de 2015)

**Gráfico 7 – Investimentos no setor autopeças (Valores em US\$ milhões)**



Fonte: Sindipeças (2015)

### 2.3 Distressed Supplier

*Distressed Supplier* é um termo em inglês muito utilizado pelas montadoras quando querem falar de fornecedores que apresentam problemas e risco de ruptura na cadeia de suprimentos de suas operações.

Para Christopher (2011 p. 231) “muitas empresas, hoje, estão abordando questões sobre o que veio a ser chamado de *continuidade dos negócios*”. Dando continuidade a esta linha de raciocínio, ele trata sobre a importância de um perfil de risco de forma a estabelecer quais os pontos fracos e qual a probabilidade de ruptura que uma empresa que faz parte de uma cadeia de suprimentos pode oferecer.

Segundo Deloitte (2012 p. 1), quando acontecem casos de interrupção de fornecimento, muitos líderes de empresas são pegos de surpresa e são levados a questionar perguntas como:

- Como isso aconteceu?
- Por que não vimos isso acontecer?
- Quais são as opções que existem para lidar com essa interrupção?
- Quanto isso irá custar?

Com isso, podemos observar a importância do trabalho de *Distressed Supplier Management*, que seria a gestão de risco desta cadeia de suprimentos que, segundo Christopher (2011 p. 238) enfatiza que, um grande desafio é identificar quais realmente são críticos e ter a capacidade de gerenciar e monitorar para garantir a continuidade da empresa, que, no nosso caso, seria da cadeia de fornecimento das montadoras automotivas.

Para Deloitte (2012 p. 2) uma forma de monitorar estes fornecedores seria através de revisão de demonstrações financeiras e índices de desempenho deles de forma a conseguir identificar quais oferecem este risco e, a partir de então, desenvolvendo o perfil de risco, observar os que apresentam maior risco potencial ou os mais desconhecidos e podem ser classificados como:

#### Quadro 1 – Classificação de Risco

Classificação de Risco	
<b>Desempenho Inferior:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menor desempenho de estoques em relação aos pares</li><li>• Perda de mercado</li><li>• Crescimento lento das vendas</li><li>• Deterioração da Margem</li><li>• Queda produção</li><li>• Problemas de entrega e qualidade</li><li>• Alta concentração de clientes</li></ul>
<b>Com Problemas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capital de Giro Apertado</li><li>• Despesas de Capital mais baixas</li><li>• Reestruturação/Inadimplência de dívida</li><li>• Queda contínua de produção</li><li>• Reorganização operacional</li><li>• Perdas de operação periódicas e contínuas</li><li>• Falta de inovação em tecnologias de produtos e processos.</li></ul>
<b>Distressed:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnicamente Insolventes</li><li>• Acesso limitado a novas linhas de crédito</li><li>• Solicitações de aumentos de preços ou prazos de pagamentos acelerados</li><li>• Incapacidade de ganhar novos negócios com os clientes</li><li>• Desvalorização dos estoques</li><li>• Downgrade de Dívida</li><li>• Reafirmações financeiras</li></ul>

Fonte: Deloitte (2012)

Por fim, Deloitte (2012 p. 3) entende que “quanto antes organizações estiverem atentas a identificar este comportamento em seus fornecedores, mais rápido poderão tomar medidas para se anteciparem a um risco eminente.”

### 3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos esta pesquisa é descritiva, pois será descrita como a área de controladoria poderá assessorar as áreas de Gestão de riscos em *Distressed Supplier*, mas antes de começarmos o que é uma pesquisa? Segundo Marconi (2008 p.1), o “significado da palavra não parece ser muito claro ou, pelo menos não é unívoco”, pois há vários conceitos sobre pesquisa, nos diferentes campos do conhecimento humano. Para ele, o ponto de partida da pesquisa encontra-se no “problema que se deverá definir, examinar, avaliar, analisar criticamente, para depois ser tentada uma solução” e conforme Booth (2000 p. 7) “Pesquisar é simplesmente reunir informações necessárias para encontrar resposta para uma pergunta e assim chegar a solução de um problema.” Sendo assim podemos concluir que o ponto inicial de uma pesquisa é definir um problema ou um propósito para então ser estudado, em nosso trabalho utilizaremos a pesquisa descritiva, que para Marconi (2008 p. 6) “a pesquisa descritiva define-se como “Delineia o que é” – aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente, a pesquisa descritiva é uma simples descrição de um fenômeno.” Reis (2008) apud VENTURINR (2015 p. 73) “define que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever o objeto de estudo determinado, estabelecendo uma inter-relação entre fenômeno e população”. Bonat (2009) apud VENTURINR (2015 p. 73) complementa que “esse método de pesquisa tem o objetivo de descrever os fenômenos, verificando o problema e não a solução

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa documental que conforme Marconi (2008 p. 48) “descreve que “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.” Conforme podemos observar no quadro abaixo, nossa pesquisa trata-se de uma pesquisa documental utilizando fontes escritas, primárias e contemporâneas, uma vez que nossa base de dados será composta por demonstrações financeiras tais como balanço, DRE e Fluxo de caixa, analisando seus *financial metrics* (KPI's).

Conforme Marconi (2008 p. 27), “**Amostra:** é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. Sendo  $n$  o número de elementos da amostra, esta pode se representada pela letra latina minúscula  $x$ , tal que  $x_n = x_1; x_2; \dots; x_n$ , onde  $x_n < X_N$  e  $n < N$ .” A nossa amostra é composta por duas empresas pertencentes à cadeia de fornecedores das montadoras do setor automotivo do Brasil, sendo assim trata-se de uma amostragem intencional, que Silverman (2009) apud VENTURINR (2015 p. 74) explica que “ amostragem intencional exige que seja pensado criticamente sobre os parâmetros da população e baseado nela, que se escolha cuidadosamente a amostra, ilustrando alguma característica ou processo de interesse.”

### 4 ANALISE DADOS

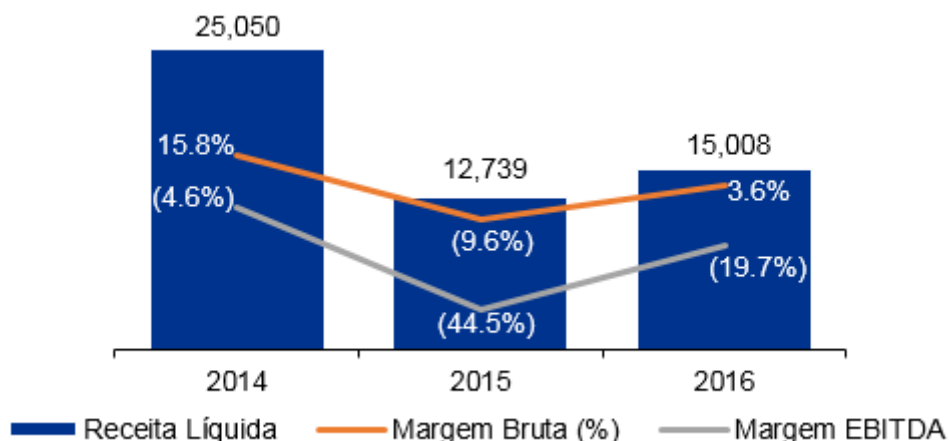
Conforme mencionado no capítulo anterior, selecionamos duas empresas que fazem parte da cadeia de suprimentos de uma montadora do setor automotivo no Brasil.

#### 4.1 PRIMEIRO ESTUDO DE CASO

Nesta primeira amostragem que será nomeada de “EMPRESA 1”, selecionamos uma empresa tradicional de mercado que foi fundada em 1955 e passou a fornecer colunas de direção para o setor desde 1980.

Ao analisarmos suas margens extraídas de sua demonstração do resultado, já fazemos ligação com um ponto interessante abortado no histórico de mercado:

**Gráfico 8 – Receita Líquida e Margens (R\$'000)**



Fonte: dados da pesquisa

Analisando o gráfico 8, extraído das demonstrações financeiras da **EMPRESA 1** é observado que a queda de 25 milhões de 2014 para 12,7 milhões em 2015 faz referência a mesma queda que foi apresentada no histórico do mercado, reafirmando as consequências causadas pela crise do setor. Outros pontos a serem observados neste gráfico são a margem bruta que caiu de 15,8% positivo para 9,6% negativo em 2015 demonstra que sua estrutura de custos não acompanhou a mudança repentina no faturamento e, por fim, seu EBITDA que já estava negativo em 4,6% em 2014 passou para o patamar de 44,5 negativos em 2015, podendo assim já considerar este caso como preocupante pois se a sua operação já não estava gerando caixa em 2014, piorou muito mais em 2015, demonstrando no geral que a empresa teve problemas em se adaptar à crise e sua estrutura não estava preparada para uma queda de faturamento tão agressiva.

Também considerando como base as demonstrações financeiras da **EMPRESA 1**, foram realizados os cálculos dos índices financeiros no quadro abaixo:

**Tabela 1 – Índices Financeiros – EMPRESA 1**

Índices Financeiros - Empresa 1			
BRL' 000	2014	2015	2016
<b>Rentabilidade</b>			
Margem Bruta %	15,8%	(9,6%)	3,6%
EBITDA %	(4,6%)	(44,5%)	(19,7%)
Retorno sobre os ativos	(20,8%)	(37,8%)	(23,5%)
<b>Liquidez</b>			
Caixa R\$	1.628	325	106
Liquidez corrente	270,8%	65,7%	94,5%

Liquidez seca	105,5%	9,8%	18,7%
Capital de giro R\$	3.179	1.167	2.694
Dias de recebimento	16	10	27
Dias de estoque	62	100	132
Dias de pagamento	14	33	46
Ciclo de conversão de caixa	64	77	112
<b>Leverage</b>			
Dívida líquida R\$	(243)	4.248	8.295
Dívida líquida sobre o EBITDA	0,2 x	0,0 x	0,0 x
<b>Coverage</b>			
Despesas financeiras sobre o EBITDA	-6,7 x	-12,8 x	-6,8 x

Ao analisar os índices acima, consegue ser observado com os índices de rentabilidade como a empresa piorou em 2015 e, por mais que tenha obtido uma melhora em 2016, ainda não conseguiu chegar ao patamar de 2014 em que, já não estava apresentando um quadro positivo em EBITDA e Retorno Sobre os Ativos, porém sua margem bruta apresentava sinais positivos.

Ao analisar os índices de Liquidez, *Leverage* e *Coverage*, é possível observar como caixa caiu passando de 1,6 milhões em 2014 para 106 mil em 2016, que é reflexo dos demais índices como dias de giro que pioraram demonstrando aí uma piora da gestão de caixa que é fruto de uma empresa não rentável.

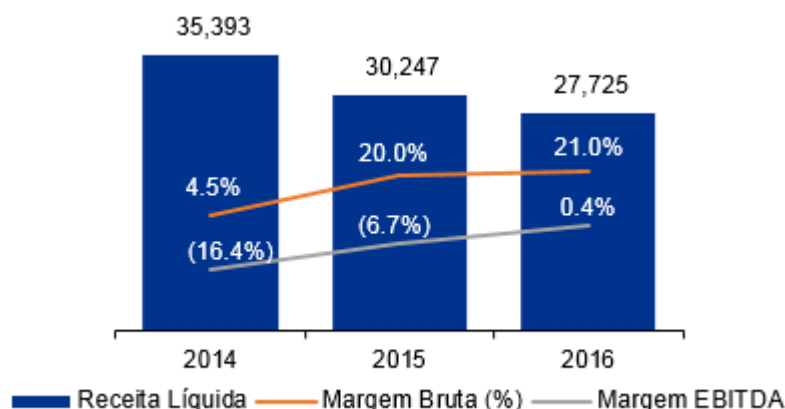
Este caso apresenta uma empresa preocupante uma vez que seus índices sinalizem a falta de rentabilidade, sendo necessário um entendimento sobre a necessidade de desenvolver um segundo fornecedor para que não possa depender estrategicamente do mesmo ou de traçar junto ao fornecedor um plano de ação para a melhora de sua gestão com um acompanhamento mais profundo sobre os fatores que levaram a empresa a este patamar. No momento, diante dos números e pontos abordados e uma desvalorização relevante nos estoques por conta de seu giro alto, podemos classifica-la como *Distressed Supplier* de acordo com a classificação de risco demonstrada no quadro 1.

#### 4.2 SEGUNDO ESTUDO DE CASO

Com a segunda amostragem que será nomeada de “EMPRESA 2”, selecionamos uma empresa fornecedora de componentes de plástico, tendo como seus principais produtos tampas de tanque de combustível e de reservatório de água.

Assim como na **EMPRESA 1**, a **EMPRESA 2** também demonstra forte queda em seu faturamento como pode ser demonstrado no gráfico a seguir:

#### Gráfico 9– Receita Líquida e Margens (R\$'000)



Neste segundo caso, percebe-se um ponto favorável em relação ao primeiro: o comportamento de suas margens tanto Bruta como EBITDA demonstram uma melhora crescente entre os anos, que é reflexo de um plano de reestruturação de sua estrutura de custos uma vez que em 2014 com um faturamento maior, tinha uma margem de apenas 4,5%, em 2016, esta margem evoluiu para 21%. O mesmo comportamento é observado com a margem EBITDA, saindo de uma gestão que não apresentava uma geração de caixa operacional para uma que conseguiu apresentar um plano de negócios mais rentável.

Tendo como base as demonstrações contábeis da **EMPRESA 2**, foram realizados também os cálculos dos índices financeiros no quadro abaixo:

**Tabela 2 – Índices Financeiros – EMPRESA 2**

Índices Financeiros - Empresa 2			
BRL' 000	2014	2015	2016
<b>Rentabilidade</b>			
Margem Bruta %	4,5%	20,0%	21,0%
EBITDA %	(16,4%)	(6,7%)	0,4%
Retorno sobre os ativos	14,8%	(11,1%)	(2,4%)
<b>Liquidez</b>			
Caixa R\$	(157)	136	89
Liquidez corrente	97,1%	108,8%	138,9%
Liquidez seca	18,0%	22,6%	27,7%
Capital de giro R\$	1.025	4.132	2.660
Dias de recebimento	21	33	30
Dias de estoque	38	60	44
Dias de pagamento	46	41	42
Ciclo de conversão de caixa	13	52	31
<b>Leverage</b>			
Dívida líquida R\$	1.495	301	498
Dívida líquida sobre o EBITDA	n.a	n.a	5,0 x

<b>Coverage</b>			
Despesas financeiras sobre o EBITDA	n.a	n.a	0,1 x

Da mesma forma como foi observado nos estudos das margens de resultados, os índices financeiros também demonstram o quanto 2015 foi um ano difícil pois observa-se que praticamente todos os índices no referido ano foram piores em relação aos outros anos, porém, também observa-se melhora de 2015 para 2016 tanto em índices de rentabilidade como índices voltados para dias de giro em caixa, evidenciando uma melhora na gestão do mesmo.

Por fim, neste caso é apresentado uma empresa que apresentava números preocupantes, atravessou a crise e demonstra uma pequena melhora e, por conta disso ela pode ser classificada de acordo com o quadro 1 como *status* de com problemas, porém ainda precisa ser acompanhada com cuidado pois ainda apresenta indícios de uma empresa não saudável e que pode sim apresentar risco para a cadeia produtiva da montadora contratante.

## 5 CONCLUSÃO

Diante do trabalho de pesquisa desenvolvido e, juntamente com os estudos de caso abordados, podemos concluir que o objetivo de demonstrar que uma controladoria atuante na área de gestão de riscos na cadeia de suprimentos de uma montadora, tem a capacidade de assessorar de forma preventiva, alertando a área de suprimentos da companhia sobre possíveis fornecedores que apresentam a classificação de *Distressed Supplier*, evitando possíveis riscos de ruptura em sua operação.

Uma vez que um deles pode ser de difícil reposição por motivos diversos desde investimento para desenvolvimento de um novo fornecedor, como para casos de patente dentre outros, se forem tomadas as devidas ações de forma preventiva, poderão ser evitados problemas sérios como parada de produção por falta de determinado componente bem como aumento de insatisfação do consumidor final, uma vez que o mesmo não estará também disponível no mercado de reposição, gerando problemas para a visão da marca da montadora no mercado.

Como sugestão para pesquisas futuras, sugerimos o comportamento da controladoria também como auxílio na gestão de riscos em outros seguimentos de mercado.

## REFERENCIAS

AGUILERA AVALOS, José Miguel. **Auditoria e gestão de riscos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ALMEIDA, Aleska; ALMEIDA, Isabel; CARVALHO, Glauber; FRANZOLOSO, Célia. **TCC – Análise e Gestão de Risco: Requisito Fundamental em Projeto Eficaz e Proteção e Combate a Incêndio**. Mato Grosso do Sul, 2015.

AQUINO, Italo de Souza. **Como escrever artigos científicos: sem 'arrodeio' e sem medo da ABNT**. 6. ed. João Pessoa: Editora Universitária / UFPB, 2008.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Manual de análise de risco para a segurança empresarial**. São Paulo: Sicurezza : Brasiliano & Associados, 2003.



BRITO, Osias Santana de. **Gestão de riscos**: uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco**: uma referência para a tomada de riscos empresariais. São Paulo: Bookman, 2009.

DELOITTE, Touche Tohmatsu. US. **Auto Distressed Supplier Management**, 2012 retirado do site: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-auto-distressed-supplier%20management-03052013.pdf> acessado em 03/06/2017.

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à controladoria**: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10. ed. atual. de acordo com a Lei n. 11.638/07 e MP n. 449/08. São Paulo: Atlas, 2009.

MAIA, Paulo Leandro. **O abc da metodologia**: métodos e técnicas para elaborar trabalhos científicos (ABNT) . São Paulo: LEUD, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. . 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Eliseu; DINIZ, Josediton Alves; MIRANDA, Gilberto José. **Análise avançada das demonstrações contábeis**: uma abordagem crítica. São Paulo: Atlas, 2012.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial . 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVES, Silvério das 1953-; VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. **Contabilidade básica**: e estrutura das demonstrações financeiras. 10. ed. São Paulo: Frase, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Thomson, 2004.

SANTOS, José Odálio dos. **Avaliação de empresas**: cálculo e interpretação do valor das empresas : um guia prático . 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

VENTURINR, Kelly; GOMES, André. Revista Global Manager Acadêmica – **Método de avaliação de desempenho dos fornecedores de uma empresa do ramo automotivo**. Rio Grande do Sul, 2015.