

doi: 10.14211/regepe.v6i3.397

REVENDA DE AUTOMÓVEIS: UMA ATIVIDADE DE USO INTENSIVO DE CAPITAL

Recebido: 18/04/2017

Aprovado: 25/10/2017

¹ Aleixo Fernandes² Edmilson Lima

RESUMO

O presente caso de ensino trata de alguns aspectos de gestão financeira de uma revenda de automóveis. Conta a história do surgimento de algumas revendas e traz informações de como suas necessidades de capital mudaram nos últimos 50 anos. O caso trata de elementos de empreendedorismo e de gestão financeira, principalmente quanto à obtenção de capital e a investimentos. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com as três gerações de sócios-dirigentes do grupo empresarial e com a observação direta em suas dependências. As informações do texto são reais, com exceção dos dados financeiros, assim como os nomes dos dirigentes e das empresas. Os valores das demonstrações financeiras e aqueles apresentados no texto foram alterados como reforço de proteção da identidade da empresa e de seus dirigentes. A alteração ocorreu com a aplicação do mesmo percentual de ajuste a todos os números, mantendo-se assim a proporcionalidade das diferenças entre eles. Um aspecto de destaque é a separação que os sócios-dirigentes fazem de sua pessoa física da pessoa jurídica que possuem, o que ocorre associado a decisões financeiras pouco usuais em empresas privadas brasileiras, em especial quanto a emprestar dinheiro para a empresa ao invés de integralizar capital.

Palavras-chave: Caso de Ensino; Finanças; Empreendedorismo; Controladoria.

¹ Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, (Brasil). Professor pela Universidade de São Paulo – USP, São Paulo. E-mail: aleixofernandes0073@gmail.com

² Ph.D. em Administração pela HEC Montreal, (Canadá). Professor pela Universidade de São Paulo – USP, São Paulo. Professor na Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo. E-mail: edmilsonlima@gmail.com



CAR RESELLING: AN ACTIVITY USING INTENSIVE CAPITAL

ABSTRACT

This teaching case deals with some aspects of financial management of a car reselling group. It presents the history of some enterprises of the group and provides information about how capital needs have changed in the group over the past 50 years. Entrepreneurship and financial management are focused, especially in relation to financing and investments. Data were obtained through interviews with three owner-manager generations and direct observation. All information of the text is real, except the names of people and enterprises and the values of the financial statements, which were all changed with the same percentage. A prominent feature of the case is the separation done by the owner-managers between their personal finance and the enterprises' finance according to unusual decisions in Brazil, particularly related to lend their own money to the company instead of increasing social capital.

Keywords: Teaching Case; Finance; Entrepreneurship; Controllershship.



1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa apresenta o histórico de um grupo de revenda de automóveis, destacando elementos de empreendedorismo, de governança e principalmente de gestão financeira. Relata-se neste texto escolhas de investimento incomuns, trazendo um exemplo claro de separação entre pessoas física e jurídica nos negócios, o que é um princípio contábil básico, mas comumente desrespeitado.

A história retratada é real, embora os nomes de pessoas e empresas envolvidas sejam fictícios. O texto descreve a trajetória de Antônio e dos negócios que iniciou. Apaixonado pelo que faz, o fundador integrou o filho, Gilberto, na empresa. A história descreve ainda como Flávio, filho de Gilberto, se rendeu aos negócios familiares depois de tentar uma carreira musical. Ressalta-se a racionalidade elevada dos sócios-dirigentes no trato financeiro, chave para o sucesso desse tipo de empresa no Brasil.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior traduz em números a importância do setor automotivo brasileiro, que responde por 23% do PIB nacional e por 1,5 milhão de empregos diretos e indiretos³. São 31 montadoras, detentoras de 64 unidades de montagem distribuídas em 10 estados e 52 cidades, 500 fabricantes de autopeças e 5.532 concessionárias. Essas últimas são o canal de venda dos montadores de automóveis e desempenham o importante papel de atender o cliente final quanto à compra e/ou manutenção de seus automóveis, com serviços autorizados.

2 OS PRIMEIROS 40 ANOS

Após exercer carreira de executivo em uma multinacional produtora de motores e chassis de veículos automotores, Antônio decidiu abrir uma revenda Volkswagen em julho de 1964 com seu amigo Marcos. Na ocasião, o contrato de concessão da marca foi elaborado com cota de 20 veículos por mês, ou seja, a revenda deveria comprar da montadora 20 veículos mensalmente e revendê-los. Outra regra que dificultou o empreendimento foi a condição de pagamento dos

³ Dados disponíveis em <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=327>, acessado em 15/11/2015.

veículos. Deveriam ser pagos antecipadamente.

O desafio era diminuir o ciclo financeiro do negócio, ou seja, ter o menor tempo possível entre o desembolso para compra dos veículos e a geração de caixa com os recebimentos de sua venda, o que viabilizaria a renovação do estoque, a continuação do ciclo comercial e a geração de lucro. Em uma época em que as instituições bancárias não contavam com a informatização de hoje, depósitos bancários levavam até três dias para ser creditados. Esse prazo dificultava a fluidez dos negócios. Por isso, os valores recebidos dos clientes finais eram recolhidos diariamente e Antônio ia pessoalmente ao escritório da montadora adquirir novas unidades, sem contar com bancos. Em seis meses, a empresa já faturava o dobro de unidades daquelas previstas no plano inicial da montadora.

Em 1970, Antônio percebeu uma nova oportunidade: a Ford estava crescendo no mercado brasileiro e, na opinião dele, superaria em pouco tempo as vendas da Volks. Procurou a Ford e adquiriu uma concessão da marca, iniciando já a construção da nova revenda. O pessoal da Volks não gostou da iniciativa e não permitiu que o dono de uma revenda Volks possuísse também uma revenda de outra marca. Então, a sociedade se desfez, ficando Antônio com a concessionária Ford – inaugurada em dezembro de 1971 – e Marcos com a revenda Volks.

Ao longo dos anos, Antônio estimulou seu filho Gilberto a trabalhar em seus negócios e, em 1974, iniciaram a construção de uma nova unidade. Na época, o filho praticava esportes muito parecidos com os do pai: participava de corridas de automóveis e de regatas de barco à vela. Em 1975, o filho participaria de uma regata em Portugal com seu proeiro, mas pressões da Ford no sentido de apressar o andamento das obras da nova revenda forçaram-no a desmarcar a viagem. O avião em que Gilberto estaria caiu e morreram todos os passageiros. Antônio descreveu assim o ocorrido: “na época, fiquei muito chateado por meu filho ter que abandonar a prova em Portugal. Insisti muito para que ele fosse e deixasse a obra comigo. Ele não quis [...]. Acho que o pessoal da Ford nem imagina o grande bem que acabou nos fazendo”.

Aos poucos, Antônio foi deixando a gestão dos negócios para Gilberto e acabou assumindo um papel secundário na administração. Compareceu todos os dias úteis para trabalhar na empresa que fundou. Ainda ativo, faleceu em 2014, aos 99 anos de idade.



À frente dos negócios e sempre atento às oportunidades do mercado automobilístico brasileiro, Gilberto percebeu que, com a abertura de mercado no início dos anos 1990, haveria espaço para a importação de veículos japoneses. Em 1991, as primeiras unidades compradas por ele chegaram ao Brasil. Envolvido com o negócio dessa nova marca, contratou gestores para cuidar de suas revendas Ford que, a essa altura, já somavam quatro unidades e também comercializavam caminhões. Poucos anos depois, devido a indefinições quanto à montagem dos carros japoneses no Brasil, Ricardo, um dos gestores contratados, recebeu duas atribuições importantes: 1) conduzir a reorganização administrativa do grupo de revendas, criando uma administração centralizada como ele mesmo havia proposto cinco anos antes; e 2) ensinar ao filho de Gilberto, um músico convicto, como administrar as revendas.

A primeira atribuição foi executada e é o modelo que perdura no grupo até hoje, sem muita mudança – o modelo tornou-se tendência no segmento. Já a segunda tarefa não foi tão simples. O gestor conta como foi a primeira reunião com Flávio, o músico:

Detalhei para ele como seria seu treinamento operacional na administração. Eu sabia que ele já havia trabalhado com o pai vivenciando o funcionamento dos setores de peças, serviços e vendas – o que faltava era a experiência administrativa [...]. Saber executar as tarefas é importante porque, senão, o gerente [papel que Flávio assumiria] fica na mão do funcionário. Aí não daria certo. Disse que ele começaria na área financeira, depois iria para a área fiscal e, por fim, para a contábil. Seu começo seria no dia seguinte, às 8h da manhã [...]. Claro que ele nem veio! Liguei para o pai dele para saber se havia algum problema e Gilberto se limitou a um risinho curto. Disse-me para não me preocupar, que algum dia poderia ser que o filho se interessasse pelo negócio da família, mas que, naquele momento, desejava tentar a carreira musical. (Ricardo – Gestor).

Desde então, Ricardo tem sido o principal executivo do grupo para o setor de revendas e foi capaz de gerir as revendas Ford dentro de parâmetros considerados adequados para a marca. Sob sua gestão, o grupo se tornou um dos maiores revendedores de peças originais Ford do país.

Mas nem tudo foram flores e glória. Com o passar dos anos, duras decisões tiveram que ser tomadas pelo gestor visando à sobrevivência da empresa, sendo o fechamento de quatro das cinco unidades Ford em um único ano a passagem mais dura já atravessada pelo grupo.

2.1 O Início da Sociedade entre Ricardo e Flávio

Em 2004, uma nova oportunidade surgiu. Uma revenda da marca japonesa estava passando por dificuldades financeiras e solicitou à montadora a devolução da bandeira e o encerramento das operações. O pessoal da montadora sabia que o fechamento de lojas indica ao mercado problemas de solidez da marca e, para evitar manchar sua reputação, ofereceu a Ricardo a oportunidade de tornar-se dono de 25% da revenda. O outro sócio seria justamente Flávio, que anos antes optou por manter-se apenas como músico. A carreira musical não havia deslanchado e, finalmente, ele concordou em se dedicar aos negócios.

Iniciada a operação, a loja, que havia tido prejuízo contábil da ordem de R\$ 400.000,00 no ano anterior, precisava de melhorias importantes de gestão. As equipes operacionais inicialmente foram contratadas a partir da equipe do proprietário anterior, mas logo se fez clara a necessidade de reformar toda a equipe de vendas. Houve certa dificuldade em encontrar pessoas com o perfil adequado. No primeiro ano, a revenda teve três gerentes de vendas diferentes, com um deles ficando apenas 20 dias no posto. Estruturada a equipe comercial, foi a vez de criar a política de vendas, premiação e comissão de vendedores. Um dos gestores conta que outro passo importante foi a adoção de ferramentas de TI pela empresa:

Cada departamento tinha uma planilha em Excel para administrar o departamento. Era incrível o retrabalho que isso gerava. E o mais impressionante é que o sistema de gestão [ERP] que a empresa já possuía – ainda hoje é o mesmo da época – tinha todos os recursos que uma revenda precisava. Mas convencer os usuários a abandonar velhas práticas não é uma tarefa simples. Cheguei a solicitar à equipe de TI que desinstalasse o Excel dos computadores só para garantir que não houvesse outra forma de gerir os departamentos que não fosse utilizando o sistema. Hoje em dia, não aceito relatório em Excel, tudo vem do sistema. (Gestor X).

Outras decisões importantes estavam relacionadas ao ajuste dos estoques de peças e principalmente do estoque de veículos. Normas sobre faturamento passaram a garantir que um veículo só fosse faturado quando todos os elementos do pedido do cliente estivessem pagos por ele. A partir daí o veículo era faturado até meio-dia, garantindo recebimento no dia seguinte de parte do financiamento do carro, quando existente, o que facilitava o pagamento à montadora sem a necessidade de grande utilização de capital de giro.



Ricardo explica que uma revenda de automóveis, qualquer que seja sua marca, faz uso intensivo de capital de giro. O ciclo financeiro da revenda funciona nos seguintes termos: a montadora fatura os veículos novos para a revenda e esses são entregues às concessionárias de revenda para pagamento futuro. O prazo dado pela montadora é distribuído da seguinte forma: são 90 dias no máximo para ela receber todo o pagamento e, nesse período, o valor dos veículos é corrigido pelo CDI + 0,4% ao mês. Caso o veículo seja negociado pela revenda e faturado a um cliente dentro desse período, deve ser pago à montadora em até três dias úteis após o faturamento – daí a importância do ciclo financeiro rápido com venda e recebimento na concessionária. Com cada veículo sendo faturado só após o pagamento integral feito pelo cliente final, mas dentro dos 90 dias dados pela montadora, a concessionária não precisa ter caixa para ter carros em estoque, pois não tem desembolso.

Na realidade, é comum os clientes negociarem seus veículos usados com a concessionária para comprar o novo, o que implica que ela não recebe 100% do valor do carro novo imediatamente. Falta exatamente o valor pelo qual o carro usado é aceito (menos a margem líquida de lucro), o que impõe a necessidade de capital de giro, imposta também pela necessidade de manter estoque de peças e cobrir custos com pessoal, dentre outros. Não por acaso, é comum que revendas de carros novos vendam a preço atrativo, frequentemente, a lojas de carros seminovos.

A concessionária foi reestruturada e, no ano seguinte, seu prejuízo anterior foi quase completamente remediado com um lucro de R\$ 300.000,00 – uma melhoria significativa dos resultados.

2.2 Crescimento Orgânico e por Aquisição

Em 2006, a montadora propôs a Flávio e Ricardo a construção de uma nova unidade. Ricardo conta que, na época, houve muita discussão com a equipe que cuida da expansão da montadora, pois não havia consenso sobre a planta da nova unidade e de qual deveria ser sua capacidade de atendimento. O mercado estava aquecido, com vendas crescentes inclusive em meses historicamente ruins para a marca, dezembro a março.

Em certa ocasião, o gestor pegou uma planta que havia encomendado ao arquiteto responsável pela reforma do prédio comprado para ser a nova concessionária e marcou uma reunião com o presidente da montadora. Durante a reunião, lembrou ao presidente que o bom momento estaria passando e que seria muito difícil encontrar o mercado tão favorável na abertura da loja. Por isso, uma ordem foi dada à equipe de expansão da rede: Ricardo teria autonomia para definir a planta, desde que seguisse os padrões de identificação da marca. A inauguração ocorreu em outubro de 2008, data exata da deflagração da crise de *subprime* nos EUA e na Europa que iniciou um ciclo de contração da economia no Brasil. Mas as coisas não deram errado para a loja. Seria Ricardo um visionário?

Para a nova loja, os investimentos de aquisição da bandeira da marca, estoques de veículos e peças superavam a disponibilidade de capital de Ricardo e Flávio. Contudo, conseguiram o que faltava com Gilberto, pai de Flávio, num empréstimo formalizado com contrato escrito. O valor emprestado foi de R\$ 2.000.000,00, com os juros do CDI, dois anos de carência e, depois dos dois anos, pagamento em 85 parcelas mensais corrigidas mensalmente. Os sócios receberiam pró-labore fixo mensalmente e não fariam retiradas de lucro, sendo este integralmente revertido em investimentos na própria empresa.

Para fazer frente à necessidade de capital de giro da nova unidade, Flávio e Ricardo levantaram recursos pessoais da ordem de R\$ 800.000,00 cada um e, ao invés de integralizarem esse capital, optaram por fazer empréstimo à empresa com contrato estabelecendo os mesmos juros com que os estoques de veículos novos são corrigidos, ou seja, CDI + 0,4% ao mês. O contrato usado especificou que o montante poderia ser retirado pelos sócios a qualquer momento, sem especificar retiradas intermediárias. Até o momento em que este caso de ensino foi redigido em sua primeira versão, novembro de 2015, nenhum resgate tinha sido realizado.

O perfil de investimento dos sócios é de alta aversão ao risco. Segundo o gestor, o objetivo dos sócios é fazer a empresa utilizar o recurso para financiar o estoque de veículos usados (que gira, em média, 1,5 vezes ao mês) e pagar antecipadamente os veículos novos de maior giro, reduzindo os juros pagos à montadora. Como os sócios não retiram os juros do contrato, os recursos financeiros são otimizados.



Em 2013, a montadora novamente estimulou os sócios a ampliarem seus negócios com a aquisição de lojas concorrentes da mesma marca que estavam com dificuldades financeiras. A compra dessa vez foi de três lojas, levando o grupo a um total de cinco lojas. Mais uma vez, os sócios não tinham o capital necessário e recorreram ao mercado para obtê-lo. Alguns amigos de Flávio, sócios em outra empresa, reconheciam a responsabilidade e a competência dele e de Ricardo. Assim, emprestaram-lhes, mediante contrato, o valor de R\$ 5,6 milhões corrigidos pelo IGP-M, sem carência e pagamento em 72 parcelas mensais corrigidas mensalmente.

2.3 Os Desafios do Crescimento por Aquisição

Flávio e Ricardo definiram sua política comercial priorizando margens de lucro que consideravam atrativas e um modelo de gestão com decisões parcialmente descentralizadas, com os gerentes comerciais tendo autonomia para definir quais vendas fazer em condições fora das regras comerciais básicas. Os procedimentos gerais de venda foram claramente definidos, documentados em manuais e automatizados no sistema de TI. Cada departamento é responsável pela inclusão das informações pertinentes de sua área no sistema e cada gerente responde pelo resultado de seu departamento.

As três novas lojas adquiridas mostravam algumas diferenças em relação aos padrões de trabalho do grupo. Nelas, cada gerente comercial tinha objetivo numérico de vendas, sem estabelecimento de margens de lucro mínimas desejáveis – não poderiam vender com preço abaixo do valor da nota de fábrica, mas havia o risco de venderem com preço abaixo do custo total de cada veículo. A administração era completamente centralizada e tratava todos os detalhes de cada operação comercial. Por vezes, a área comercial interferia no pós-vendas, oferecendo cortesias aos clientes, sempre procurando aumentar a quantidade vendida. A utilização de sistemas de TI era incipiente, atendendo apenas aos requisitos legais mínimos.

Tal diferença de modos de trabalhar gerou uma série de conflitos e culminou na demissão de funcionários em todos os níveis das três lojas adquiridas. Dentre os seis gerentes que compunham a equipe original, apenas um continuava no grupo em

novembro de 2015. Entre os oito funcionários da administração, nenhum deles estava mais no grupo. Alguns saíram do grupo por vontade própria, por não se adaptaram às novas exigências de gestão.

2.4 Como Serão os Dias de amanhã?

Após praticamente dois anos, a gestão das cinco lojas estava alinhada e o grupo seguiu com procedimentos unificados, mas Ricardo afirma que não foram apenas as unidades adquiridas que precisaram se ajustar. Até 2014, o organograma de cada empresa comportava um gerente de vendas de veículos novos e outro gerente de veículos seminovos. Os desafios da economia impuseram alguns ajustes em 2015. Foi traumatizante para o pessoal do grupo a fusão das funções de gerentes de veículos novos e seminovos. Vários gerentes que compunham o quadro do grupo por mais de 12 anos foram dispensados. Isso provocou críticas vindas até mesmo da direção da montadora, como explica Ricardo:

O diretor comercial da montadora me ligou para perguntar se eu estava louco [...]. Após explicar os motivos dos ajustes na equipe, ele continuava insistindo que a decisão havia sido errada. Perdi minha paciência [...] e perguntei a ele se ele queria comprar minha parte da empresa. Afinal de contas, a sobrevivência da minha empresa é minha responsabilidade e, se ele queria tanto influenciar na condução da empresa, deveria comprar minha parte. Aí ele teria autonomia para fazer o que quisesse. (Ricardo – Gestor)

O ano de 2015 foi particularmente difícil. As vendas da marca japonesa caíram em torno de 30%. Para o grupo, a queda foi de 27% e as margens caíram 2% no acumulado do ano. O grupo tem se adaptado reduzindo o tamanho das equipes, revisando a remuneração de vendedores, entre outras medidas. Mas pode-se perguntar: 1) Isso será suficiente para garantir sua sobrevivência?; 2) Quais outros ajustes seriam necessários?; 3) Os sócios conseguirão se ajustar novamente, se necessário?

A seguir, são mostrados os balanços e os demonstrativos de resultado dos exercícios (DRE) de 2014 e 2015. A análise desses demonstrativos e sua confrontação com os valores apresentados no texto revelam mais sobre o grupo empresarial e auxiliam a detalhar possíveis aprendizagens sobre gestão financeira e empreendedorismo.



Empresa		Empresa	
Balancete Patrimonial do Período de 2014		Balancete Patrimonial do Período de 2014	
A T I V O		P A S S I V O	
CONTAS	2.014	CONTAS	2.014
CIRCULANTE	13.791,49	CIRCULANTE	11.154,44
DISPONIVEL	598,01	FORNECEDORES	6.937,68
Caixa e Bancos	598,01	Fornecedores Diversos	536,98
	-	Fornecedores Veículos	5.575,85
REALIZÁVEL A CURTO PRAZO	13.193,48	Fornecedores Peças	824,86
	-	Fornecedores Veículos Usados	-
VALORES À RECEBER	4.039,24		-
Clientes	2.036,09	OBRIGAÇÕES COM CLIENTES	589,98
Cartões à Receber	2.003,14	Adiantamentos de Clientes	589,98
	-	Créditos à Identificar	-
CONTA CORRENTE MONTADORA	7,15		-
C/C Montadora	7,15	OBRIGAÇÕES E PROVISÕES TRABALHISTAS	1.427,53
	-	Salários à Pagar	254,94
OUTROS CRÉDITOS	115,77	Provisões Trabalhistas	610,94
Adiantamentos à Funcionários	64,52	Provisões e Encargos Trabalhistas	215,79
Outras Contas à Receber	4,71	Pensão Alimentícia à Pagar	0,28
Adiantamentos à Fornecedores	45,56	Rescisão Trabalhista à Pagar	-
ICMS à Recuperar	0,99	Imp.e Contrib.a Recolher	345,57
Impostos a recuperar	-		-
	-	ESTOQUES	327,52
ESTOQUES	8.981,31	Estoques de Terceiros em Nosso Poder	327,52
Estoque Veículos Novos	4.468,72		-
Estoque Veículos Semi - Novos	3.185,17	CONTRATO DE MUTUO - CURTO PRAZO	1.488,32
Estoque Peças e Acessórios	835,78	Contrato de Mutuo	1.488,32
Estoque de Terceiros em Nosso Poder	327,29		-
Estoque em Poder de Terceiros	164,35	OUTRAS CONTAS A PAGAR	73,07
	-	C/C Matriz - Filial	-
DESPESAS ANTECIPADAS	50,01		-
Seguros à Apropriar	29,85	PROVISÃO IRPJ / CSLL	99,96
Despesas Pagas Antecipadas	20,16	Provisão para Imposto de Renda	71,83
IPU à Apropriar	-	Provisão para Contrib.Social	28,12
Alugueis	-		-
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	340,71	CONTRATO DE MUTUO - LONGO PRAZO	7.191,62
	-	Contrato Mutuo	6.171,63
DEPÓSITOS JUDICIAIS	44,10	Juros s/Contrato de Mutuo	1.019,99
Depósitos Judiciais	44,10		0
	-	PATRIMÔNIO LIQUIDO	3.866,92
OUTROS A LONGO PRAZO	296,61		-
Fundo Garantidor - BRADESCO	296,61	Capital Social	2.276,73
Créditos à Receber - Sócios	-	Lucros Acumulados Exercícios Anteriores	1.117,46
	-		-
PERMANENTE	8.080,77	TOTAL DO PASSIVO	22.212,97
INVESTIMENTOS	141,04		
Propriedade para Investimentos	141,04		
	-		
IMOBILIZADO	4.767,45		
	-		
IMOBILIZAÇÕES	7.538,90		
Móveis, Utensílios e Instalações	4.592,89		
Veículos Test Drive	326,31		
Veículos	1.490,35		
Equip. Informática	213,99		
Máquinas e Equipamentos	611,18		
Software - Corporativo	116,51		
Ponto Comercial	187,68		
	-		
DEPRECIÇÃO ACUMULADA	(2.771,46)		
Depreciação Acum. Imob. Técnicas	(2.771,46)		
	-		
INTANGÍVEIS	3.172,28		
Despes.Pré Operacionais	-		
Concessão da Marca	3.172,28		
	-		
TOTAL DO ATIVO	22.212,97		

Figura 1: Balanço de 2014
 Fonte: Os autores, 2017.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
CONTAS	2.014
RECEITA BRUTA	173.191,11
DEPARTAMENTO DE VEÍCULOS NOVOS	115.313,19
Vendas de Autos Novos	114.108,92
Comissões s/vendas veículos novos	1.204,27
	-
DEPARTAMENTO DE VEÍCULOS SEMI-NOVOS	35.382,27
Vendas Veículos Semi-Novos da Marca	15.772,32
Vendas Veículos Semi-Novos Outras Marcas	19.482,02
Comissões s/vendas veículos Semi-Novos	127,92
	-
DEPARTAMENTO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS	15.409,37
Vendas Peças	15.409,37
	-
DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS	7.086,28
Vendas Serviços	7.086,28
	-
DEDUÇÕES DE VENDAS	(4.298,61)
IMPOSTOS S/VENDAS	(2.407,18)
Icms s/Vendas	(617,78)
Pis s/Vendas	(246,50)
Cofins s/ Vendas	(1.135,74)
Iss s/Vendas	(407,16)
	-
VENDAS LÍQUIDAS	168.892,50
Vendas Líquidas de Veículos Novos	113.855,19
Vendas Líquidas de Veículos Semi-Novos	34.680,46
Vendas Líquidas de Peças e Acessórios	14.280,36
Vendas Líquidas de Serviços	6.076,49
	-
CUSTO MERCADORIAS /PRODUTOS E SERVIÇOS	(150.825,88)
Custos de Veículos Novos	(106.741,95)
Custos de Veículos Semi-Novos	(30.565,14)
Custos Peças e Acessórios	(10.132,02)
Custos de Serviços	(3.386,78)
	-
LUCRO BRUTO	18.066,62
Lucro Bruto de Veículos Novos	7.113,24
Lucro Bruto de Veículos Semi-Novos	4.115,32
Lucro Bruto de Peças e Acessórios	4.148,35
Lucro Bruto de Serviços	2.689,71
	-
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	(17.363,45)
Despesas Administrativas	(15.555,64)
Despesas/Receitas Financeiras	(2.116,15)
Perdas no Recebimentos de Créditos	-
Ganhos e Perdas no Imobilizado	258,19
	-
DESPESAS E RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	(1,47)
Despesas Não Operacionais	-
Multas	(1,47)
	-
LAIR	701,70
Provisão para Imposto de Renda	(165,82)
Provisão para C.Social s/Lucro	(63,15)
Lucro Líquido	472,72

Figura 2: DRE de 2014.
Fonte: Os autores, 2017.



Empresa		Empresa	
Balancete Patrimonial do Período de 2015		Balancete Patrimonial do Período de 2015	
ATIVO		PASSIVO	
CONTAS	dez-15	CONTAS	dez-15
CIRCULANTE	21.659,61	CIRCULANTE	17.518,11
DISPONÍVEL	939,18	FORNECEDORES	10.895,67
Caixas e Bancos	939,18	Fornecedores Diversos	843,33
REALIZÁVEL A CURTO PRAZO	20.720,43	Fornecedores Veículos	8.756,90
VALORES À RECEBER	6.343,64	Fornecedores Peças	1.295,44
Clientes	3.197,70	Fornecedores Veículos Usados	-
Cartões à Receber	3.145,94	OBRIGAÇÕES COM CLIENTES	926,57
CONTA CORRENTE MONTADORA	11,23	Adiantamentos de Clientes	926,57
C/C Montadora	11,23	Créditos à Identificar	-
OUTROS CRÉDITOS	181,82	OBRIGAÇÕES E PROVISÕES TRABALHISTAS	2.241,94
Adiantamentos à Funcionários	101,33	Salários à Pagar	400,38
Outras Contas à Receber	7,39	Provisões Trabalhistas	959,49
Adiantamentos à Fornecedores	71,55	Provisões e Encargos Trabalhistas	338,90
ICMS à Recuperar	1,56	Pensão Alimentícia à Pagar	0,44
Pis à Recuperar	-	Rescisão Trabalhista à Pagar	-
ESTOQUES	14.105,19	Imp.e Contrib.a Recolher	542,73
Estoque Veículos Novos	7.018,15	IMPOSTOS A RECOLHER	330,40
Estoque Veículos Semi - Novos	5.002,32	Impostos e Contrib.s/Fatur.a Recolher	299,72
Estoque Peças e Acessórios	1.312,60	Impostos Retidos de Terceiros	30,68
Estoque de Terceiros em Nosso Poder	514,01	ESTOQUES	514,36
Estoque em Poder de Terceiros	258,11	Estoque de Terceiros em Nosso Poder	514,36
DESPESAS ANTECIPADAS	78,55	CONTRATO DE MUTUO - CURTO PRAZO	2.337,41
Seguros à Apropriar	46,88	Contrato de Mutuo	2.337,41
Despesas Pagas Antecipadas	31,67	C/C MATRIZ - FILIAL	114,76
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	535,08	Provisões Diversas	114,76
DEPÓSITOS JUDICIAIS	69,25	PROVISÃO IRPJ / CSLL	156,99
Depósitos Judiciais	69,25	Provisão para Imposto de Renda	112,82
OUTROS A LONGO PRAZO	465,83	Provisão para Contrib.Social	44,17
Fundo Garantidor - BRADESCO	465,83	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	11.294,47
PERMANENTE	12.690,90	FINANCIAMENTOS/EMPRÉSTIMOS	-
INVESTIMENTOS	221,50	Financiamentos LP	-
Propriedade para Investimentos	221,50	OP Empreendimento Imobiliário SPE Ltda - Financ.Obra	-
IMOBILIZADO	7.487,30	OUTRAS A LONGO PRAZO	-
IMOBILIZAÇÕES	11.839,89	Adiantamento de Sócios	-
Móveis e Utensílios	3.902,68	CONTRATO DE MUTUO - LONGO PRAZO	11.294,47
Veículos Test Drive	512,47	Contrato Mutuo	9.692,57
Veículos	2.340,60	Juros s/Contrato de Mutuo	1.601,90
Equip.Informática	336,06	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	6.073,01
Máquinas e Equipamentos	959,87	Capital Social	3.575,62
Software - Corporativo	182,98	Lucros Acumulados Exercícios Anteriores	2.497,39
Beneficências em Imóveis de Terceiros	2.518,45	TOTAL DO PASSIVO	34.885,59
Ponto Comercial	294,75		
Equipamentos de Segurança	17,66		
Reforma Imóvel	774,36		
DEPRECIACÃO ACUMULADA	(4.352,59)		
Depreciação Acumulada Imobilizações Técnicas	(4.352,59)		
INTANGÍVEIS	4.982,09		
Concessão da Marca	4.982,09		
TOTAL DO ATIVO	34.885,59		

Figura 3: Balanço de 2015.
Fonte: Os autores, 2017.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
CONTAS	dez-15
RECEITA BRUTA	271.997,56
DEPARTAMENTO DE VEÍCULOS NOVOS	181.099,98
Vendas de Autos Novos	179.208,67
Comissões s/vendas veículos novos	1.891,31
DEPARTAMENTO DE VEÍCULOS SEMI-NOVOS	55.568,04
Vendas Veículos Semi-Novos	24.770,51
Vendas Veículos Semi-Novos Outras Marcas	30.596,62
Comissões s/vendas veículos Semi-Novos	200,91
DEPARTAMENTO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS	24.200,50
Vendas Peças	24.200,50
DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS	11.129,04
Vendas Serviços	11.129,04
DEDUÇÕES DE VENDAS	(6.750,99)
IMPOSTOS S/VENDAS	(3.780,49)
Icms s/Vendas	(970,23)
Pis s/Vendas	(387,13)
Cofins s/ Vendas	(1.783,68)
Iss s/Vendas	(639,44)
DEVOLUÇÕES S/VENDAS	(2.970,50)
Devoluções de Vendas	(2.970,50)
VENDAS LÍQUIDAS	265.246,57
Vendas Líquidas de Veículos Novos	178.810,18
Vendas Líquidas de Veículos Semi-Novos	54.465,85
Vendas Líquidas de Peças e Acessórios	22.427,39
Vendas Líquidas de Serviços	9.543,15
CUSTO MERCADORIAS /PRODUTOS E SERVIÇOS	(236.872,85)
Custos de Veículos Novos	(167.638,79)
Custos de Veículos Semi-Novos	(48.002,72)
Custos Peças e Acessórios	(15.912,39)
Custos de Serviços	(5.318,95)
LUCRO BRUTO	28.373,72
Lucro Bruto de Veículos Novos	11.171,39
Lucro Bruto de Veículos Semi-Novos	6.463,13
Lucro Bruto de Peças e Acessórios	6.515,00
Lucro Bruto de Serviços	4.224,21
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	(27.269,39)
Despesas Administrativas	(24.430,22)
Despesas/Receitas Financeiras	(3.323,43)
Outra Receitas/Despesas Operacionais	78,70
Ganhos e Perdas no Imobilizado	405,49
DESPESAS E RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	(2,31)
Despesas Não Operacionais	-
Multas	(2,31)
LAIR	1.102,02
Provisão para Imposto de Renda	(260,43)
Provisão para C.Social s/Lucro	(99,18)
Lucro Líquido	742,41

Figura 4: DRE de 2015.
Fonte: Os autores, 2017.



3 NOTAS DE ENSINO

Objetivo de ensino: Oferecer aos leitores uma imersão em tópicos de gestão financeira e temas como escolha de investimentos, administração e empreendedorismo relacionados ao setor de vendas de automóveis. O caso permite discussões e aprendizagens a partir de um caso verídico de empreendedorismo ligado a três gerações de uma mesma família. Contudo, no geral, pode-se dizer que ele é útil para a aprendizagem, principalmente nas seguintes áreas de ensino:

- Controladoria e finanças;
- Finanças empresarial;
- Escolha de investimentos;
- Empreendedorismo;
- Administração de Empresas.

Uma característica importante do grupo empresarial retratado é a clara e bem marcada separação financeira entre sócios e grupo, levada muito a sério pela nova geração que assumiu os negócios, e menos presente nas gerações anteriores. A gestão de caixa é importante em qualquer empresa, mas, no segmento automobilístico, a preocupação com os recursos financeiros é mais premente ainda, e deve-se levar em consideração que este segmento apresenta ciclos mais curtos de crescimento/recessão que outros setores da economia.

3.1 Fontes e Métodos de Coleta de Dados

Entrevistou-se pessoas de duas das três gerações da família retratada no caso e o sócio de fora da família. Teve-se acesso aos dados internos da empresa incluindo os balanços e os DRE. Para que se assegurasse sua validade, os dados foram triangulados, obteve-se mais informações com funcionários da empresa e há base na observação direta de um dos autores nas dependências da organização.

3.2 Possíveis Perguntas e Tarefas a Propor aos Alunos

1. Finanças Empresariais – abaixo, seguem algumas perguntas sugeridas ao professor da matéria:
 - 1.1. Como Antônio resolveu a dificuldade de caixa no início do empreendimento? Haveria outras formas possíveis de atuação? Caso afirmativo, quais seriam as vantagens e desvantagens de adotá-las?
 - 1.2. O texto indica que os sócios Flávio e Ricardo não fazem retiradas de lucro da empresa. Isso indica que o retorno que desejam do empreendimento é zero? Justifique sua resposta. Se você discorda que eles desejam retorno zero, indique uma taxa de retorno aceitável para os sócios.
 - 1.3. Em 2008, os sócios possuíam recursos da ordem de R\$ 1.600.000 para investir. Em princípio, poderiam integralizar os recursos, acrescentando-os ao capital social da empresa, poderiam investir no mercado financeiro (em fundos de ação, bolsa de valores, tesouro direto, entre outros). Apesar de todas estas opções, optaram por investir na empresa como investidores externos. Compare as vantagens do investimento feito com as alternativas que o mercado oferece. Existe alguma opção para Ricardo e Flávio que seja mais lucrativa e que se adeque ao nível de propensão ao risco dos sócios?
 - 1.4. Analisando-se as captações financeiras que o grupo empresarial fez e realizando-se uma comparação delas com outras opções disponíveis no mercado financeiro atualmente, as fontes de financiamento que o grupo usou foram adequadas? Quais outras seriam preferíveis? Justifique sua resposta.
 - 1.5. Calcule o custo total de capital (WACC) para a revenda.
 - 1.6. Simule outro DRE da empresa para 2014 segundo um cenário em que os empréstimos não tivessem ocorrido, ou seja, em que os investimentos fossem todos feitos com capital integralizado pelos sócios. O empréstimo ajudou a empresa? Como?
 - 1.7. Calcule a margem de valor agregado (EVA) para a revenda.
 - 1.8. Baseado nos balanços apresentados, qual é o valor da empresa? Calcule-o pelo método de valor presente líquido. Se o balanço de 2015 fosse parecido com o de 2014, qual seria o valor da empresa calculado pelo mesmo método?



- 1.9. O valor da empresa, calculado para responder à questão 1.8, é maior ou menor que o capital social?
- 1.10. Afinal, como calcular o valor da empresa? Pelo capital social ou pelo valor presente líquido? Explique sua resposta.
2. Outras perguntas possíveis – o texto pode ser usado para explorar outros aspectos da vida de uma empresa:
- 2.1. Dos quatro personagens apresentados, quais apresentam características claras de empreendedorismo? Justifique sua resposta.
- 2.2. Do ponto de vista contábil, como defender (ou condenar) a ação dos sócios de emprestar dinheiro para a própria empresa?
- 2.3. Como as divergências de gestão entre as empresas que foram compradas em 2013 e a empresas de Flávio e Ricardo impactaram no grupo empresarial? Por que os funcionários não se adaptaram à nova gestão?
- 2.4. É possível encontrar no caso elementos de mudança organizacional? Quais?
- 2.5. O que se pode aprender com o caso?
- 2.6. Como é a relação entre as revendas e as montadoras? Até que ponto uma montadora pode intervir em uma de suas revendas? (Nota ao professor: o contrato de concessão deixa pouco espaço à revenda para inovar, pois produto, *layout* da loja, placas de identificação, preços e até processo de atendimento ao cliente são regulados pela montadora).
- 2.7. Qual é a diferença entre uma concessão, como a que formas concessionárias que vendem automóveis, e uma franquia?

3.3 Possível Organização da Aula para Uso do Caso

Uma abordagem possível seria solicitar aos alunos a leitura prévia do caso, para que tenham conhecimento antecipado do assunto e da história abordada. Os alunos devem ser estimulados a procurar por paralelos entre o caso e as empresas em que trabalham (se trabalham) ou em que seus pais trabalham. O professor pode solicitar aos alunos que façam pesquisa junto ao banco em que possuem conta corrente e verifiquem quais são os retornos obtidos em investimentos da ordem de R\$ 2.000.000,00. Devem também pesquisar outras opções que o mercado financeiro

ofereça, como, por exemplo, fundos pré-fixados, pós-fixados, tesouro direto, entre outros. Estimular que os alunos realmente leiam o caso previamente é um dos desafios do professor – e a estratégia a ser adotada depende muito da maturidade dos alunos. Uma forma de incentivá-los pode ser solicitar que tragam por escrito as respostas às perguntas e, independentemente se a atividade será avaliada com nota ou não, a correção pode ser feita pelo próprio aluno no transcorrer da aula com entrega ao final.

Em um primeiro momento da aula, é recomendável que o professor promova o aprendizado mútuo entre os alunos através da discussão das questões em grupos pequenos, para posteriormente propor a apresentação por parte de alguns grupos das perguntas e respostas encontradas. O principal a ser estimulado é o debate respeitoso, sem julgamento de valor por parte dos alunos.

Dessa forma, o professor não apenas contribuirá para a compreensão do conteúdo, mas também para o desenvolvimento do aluno como profissional, capaz de se comunicar de forma colaborativa e não agressiva – algo fundamental para o desenvolvimento humano na sociedade. Para isso, o professor deve instigar os alunos a procurar as respostas e não as fornecer de imediato, estimulando a construção do conhecimento.

REFERÊNCIAS

Assaf Neto, A., & Lima, F. G. (2009). *Curso de administração financeira*. Atlas.

Assaf Neto, A.(2003). *Finanças corporativas e valor*. Atlas.

Baron, R. A., & Shane, S. A. (2007). *Empreendedorismo: Uma Visão de Processo*. São Paulo: Thomson Learning.

Bernardi, L.A.(2003). *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. Atlas.

Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 34(2).



Gitman, L. (1997) J. *Princípios de administração financeira*. Harbra.

Padoveze, C. L. (2003). Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. *Pioneira Thomson Learning*.

Segreti, J. B., & Bitto, N. S. (2006). Contabilidade, Controladoria e Finanças. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8(21), 82-91.