

## Viação Nordeste Ltda.

Marcelo Castello Branco Tomaz da Silveira  
Maria Valéria Pereira de Araújo

### **Introdução**

A Viação Nordeste Ltda. É uma empresa de Transporte de passageiros, sendo uma organização familiar fundada em 1965, há 50 anos na cidade de Natal, Estado do Rio Grande do Norte, pelo Sr. Severino da Silveira.

A empresa possui uma frota operacional de 69 veículos, com autorização para operar 17 linhas interestaduais e 56 seccionamentos, incluindo as capitais dos estados do Rio Grande do Norte, Paraíba e Ceará sendo considerada uma das maiores companhias na região que atua.

O Sr. Severino da Silveira, além de ser fundador da empresa era o sócio majoritário, detentor de 60% da participação societária. Em 2008, com o seu falecimento o filho mais novo do Sr. Severino, o Sr. Ailson Silveira assumiu a gestão do negócio, ficando à frente das decisões, enquanto que alguns herdeiros continuaram na empresa e outros sócios, se afastaram da gestão.

Após 3 anos da morte do fundador, em 2011, a empresa começou a entrar em uma grave crise financeira, em consequência de uma concorrência informal de transportes alternativos, redução da demanda de clientes com a utilização de outros meios de transportes, elevação dos custos de combustíveis e derivados, além da inexperiência de gestão e controles financeiros por parte da diretoria.

A crise financeira da empresa atingiu até o faturamento do último trimestre de 2011, período considerado como o de maior volume de demanda. Na ocasião, Ailson se reuniu com os outros sócios para comunicar a situação financeira da empresa e suas dificuldades no cumprimento das suas obrigações, pagamentos de funcionários, o 13º salário, as despesas em geral, além da inexistência de um fluxo de caixa, total descontrole das receitas, crédito junto aos bancos, além da baixa credibilidade junto aos fornecedores.

Um dos membros da família, mas não sócio e funcionário, Marcelo, administrador e economista, adjunto da diretoria, acompanhou todo o processo com muita angustia, uma vez que seu poder de tomada de decisão era restrito e refletia sobre a questão. “A Viação Nordeste está à beira da falência, se nada for feito administrativamente para mudar esse cenário”, dizia Marcelo diretor adjunto.

Internamente o desanimo tomava contas de todos colaboradores, isso era evidente, “o que será de nós?” o “barco esta preste a afundar” o que está acontecendo, diziam?

Ainda em 2011, ouve uma reviravolta, os sócios que afastados estavam, voltaram a tomar parte do processo de restruturação financeira da empresa, liderados pelos irmãos e sócios mais velhos Sr. Hamilton e Ailton e colocaram em prática toda sua experiência

e vivencia na recuperação e sobrevivência da empresa, juntando todos os esforços para um bem comum, como também o controle da receitas e despesas.

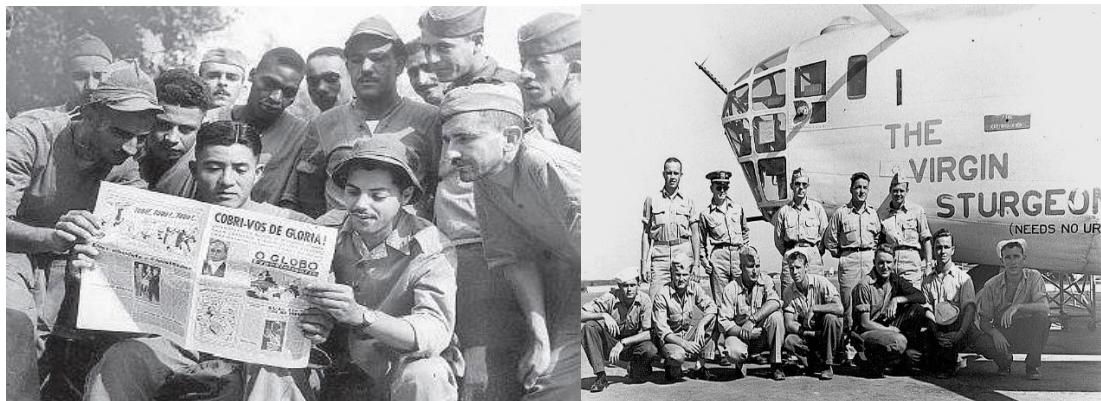
Na ocasião, Marcelo, foi convocado para gerenciar o controle financeiro e o caixa da empresa, função que já tinha outrora exercido. Agora cheio de esperança e força, se motivou firmemente para alavancar a credibilidade da empresa e melhorar seus serviços.

---

## **1 - Fundação e evolução da Viação Nordeste.**

Viação Nordeste, fundada pelo Sr. Severino Tomaz da Silveira, filho de Dona Isabel Matias e Tomaz Matias, casado com 9 irmãos, nascido no município de São José de Campestre, que na época pertencia a Nova Cruz, logo se mudando com toda a família para Baixa Verde (hoje chamado de João Câmara), homem de família simples, nascido na rosa viviam como nômades onde lhe proporcionava moradia e uma terra para plantar, foi expulso de onde moravam para cidade grande por causa de surto de malária que atingiu a cidade na época. Severino Tomaz nascido em 28 de julho de 1923, chega a cidade de Natal no Rio Grande do Norte, e se ver na necessidade de procurar trabalho, para sustentar sua família numerosa, consegue um emprego de caminhoneiro, ajudando a construir a estrada que ligava a cidade de Parnamirim a Natal, pois era tempo de guerra, quando os Americanos instalaram uma base de apoio para lutar na 2ª Grande Guerra Mundial, e trouxeram grande prosperidade e infraestrutura para cidade de Natal.





A partir de 1922, o desenvolvimento de Natal ganhou ritmo acelerado com o aparecimento das primeiras atividades urbanas. Pela sua posição geográfica privilegiada é o ponto das Américas mais próximo da Europa, na 2ª Grande Guerra Mundial, já no século XX, serviu de base militar para os nortes americanos, ganhando ares de metrópole internacional, transformando definitivamente Natal e a cidade teve seu nome conhecido por milhões de cidadãos pelo mundo.

Nos anos pós-guerra a cidade continuaria a se desenvolver e sua população cresceria, mas só alguns anos mais tarde é que esse quadro mudaria definitivamente.  
(<http://turismo.natal.rn.gov.br/simb.php>)

(<http://tokdehistoria.com.br/tag/submarinos-alemaes/>)

Em 1941 seu Severino, após muito trabalho duro, mas sem muitas recompensas, tem uma grande oportunidade em sua vida, conheceu um americano chamado Mr. Foreman e com que fez amizade, e dele recebe um proposta de trabalhar como taxista para os americanos, firmando seu primeiro contrato, mas para comprar o taxi ele teve que ser ajudado por seus grandes amigos, um com ajuda moral o outro emprestando o restante do dinheiro que lhe faltava. Assim foi a vida de seu Severino, depois de um certo tempo com taxista ele voltou para boleia de um caminhão, transportando lenha para usinas de força e luz, num caminhão alugado, após juntar um bom dinheiro comprou seu primeiro caminhão, saia a procura de qualquer negócio ai para onde pudesse ganhar dinheiro, percorrendo as principais cidade do nordeste, Recife(PE), Fortaleza(CE), Campina Grande(PB) e outras. Então Sr. Severino percebeu que poderia transportar pessoas de uma cidade para outra, transformou seu caminhão em um “misto” quer dizer, caminhão de cargas e passageiros.



Foto: Memorial Fotográfico do  
Centro Cultural da Barra



Foto: Memorial Fotográfico do  
Centro Cultural da Barra

(<http://www.museudantu.org.br/>)

Depois de um tempo e transportando muita gente, em 1957 compra seu primeiro ônibus uma marinete ou jardineira como costumava dizer capaz de transportar 18 passageiros, transportando de Natal para Recife e dividindo essa linha com a concorrente a empresa chamada Chaveta, que foi vendida para outra empresa de maior porte e dinheiro, nisso ele passou pela sua primeira dificuldade no transporte regular de passageiro, a concorrência pesada e a falta de estrutura para manter a manutenção dos ônibus em dia que constantemente quebravam na estrada, com isso foi forçado a vender alinha para poder sobreviver naquele ramo, não deixando de nutrir a esperança que um dia poderia voltar a transportar passageiros no mesmo trajeto, Natal(RN)/Recife(PE), o que nunca aconteceu.



A empresa “Expresso União” como era chamada nasceu num momento de crescimento e muito otimismo no setor, nessa época Sr. Severino já dispunha na sua frota quatro mistos e motoristas para todos eles, tinha a sua disposição um quadro de funcionários suficiente para tocar a empresa. Mesmo sem sua principal linha Sr. Severino não se abateu deu a volta por cima, seguiu em frente e se capitalizou e passou a operar agora na rota Natal(RN) para Fortaleza no Estado do Ceará, foi trabalhando e atendendo a demanda crescente, mais outro problema surgiu e desse vez foi administrativo, seu gerente operacional, aumentou demasiadamente os preços das passagens no trecho gerando por força de contrato a perda da permissão de operar legalmente no trecho, forçando o fechamento da empresa Expresso União, mas não deixando sua paixão de lado.

Com ajuda de sua esposa e filhos fundou em 25 de Dezembro de 1965 uma nova empresa, tendo uma nova configuração como: fundadores Sr. Severino e esposa, sócios acionistas os filhos Hamilton Silveira, Ailton Silveira, Ailson Silveira e Maria da Graças Silveira surge então a Viação Nordeste Ltda. Começou a operar com três ônibus na linha - Novamente adquirida Natal(RN)/Fortaleza(CE), de pois outras foram sendo integradas a empresa, como João Pessoa, Mossoró, Campina Grande, Assu-lajes, Mossoró-Fortaleza e outras, sendo hoje 17 linhas e 56 seccionamentos ao longo dos seus 50 anos a empresa adquiriu mais de cem ônibus a sua frota e teve um quadro de funcionários de mais 400 pessoas.



(1957 - Expresso União)



(1965 - Viação Nordeste)



(1970 – Garagem da Viação Nordeste)



(1975 – Viação Nordeste)



(1960 a 1970 – Estrada em construção ligando Natal a Fortaleza)



(1998 – Jum Buss 360 Marcopolo entrando no terminal rodoviário de João Pessoa)



(2014 – embarque no terminal de passageiros Rodoviária Eng. João Thomé-Fortaleza)



(2014 – Novos ônibus inseridos na frota)

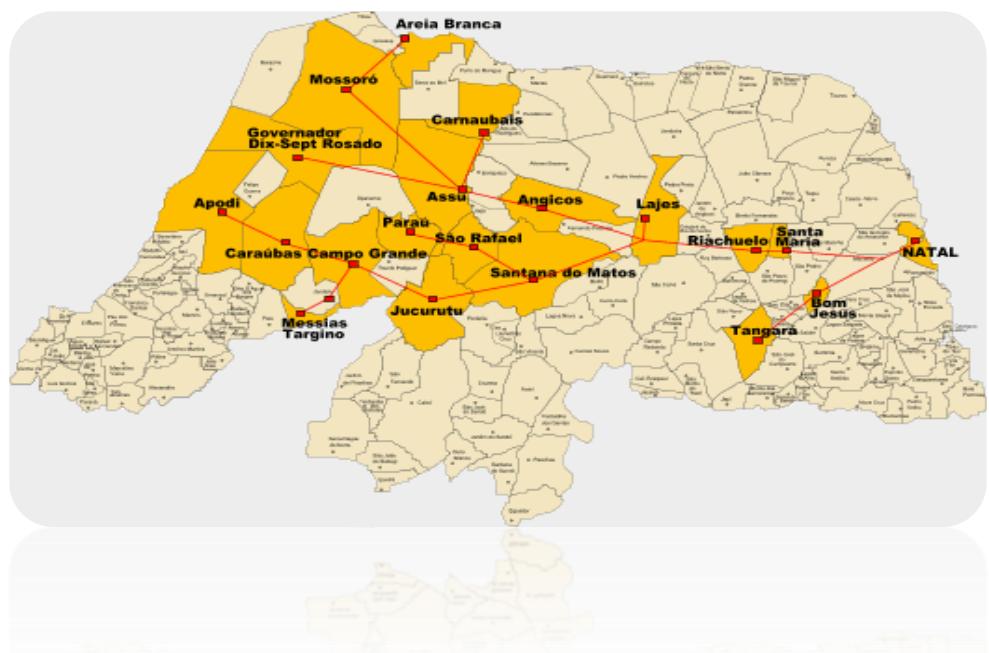


(2014 – Viação Nordeste)

<b>1972</b>	Foram criadas as Linhas Interestaduais:	Natal/Assu Natal/Lajes Natal/Santana dos Matos Natal/Caraubas	Dados extras: todas jurisdicionadas ao DER/RN	Incorporação à frota 6 ônibus.
<b>1973</b>	Inclusão de linhas Interestaduais:	Natal/João Pessoa		
<b>1977</b>	Início do transporte de encomendas rápidas e cargas	Compra de 38 ônibus Monobloco da Mercedes Benz.	Ampliação de linhas e serviços.	Início dos serviços Leito e executivo com serviço de bordo e WC
<b>1979</b>	Compra de um imóvel próprio	Criada a central de Operações na sede de Natal	Início da exploração de linhas Interestaduais: Natal/Campina Grande – Guarabira(PB)	
<b>1980</b>	Início da exploração novas linhas:	Fortaleza/Mossoró e Aracati(CE)/Mossoró(RN)		
<b>1984</b>	Início da exploração das linhas Interestaduais:	João Pessoa(PB)/Fortaleza(CE), bem como linhas complementares.	Mossoró(RN)/Assú(RN ): Mossoró(RN)/Angicos(RN); Natal(RN)/Apodi(RN)	
<b>1985</b>	Início da operações da linhas Intermunicipais:	Natal/Jucurutu	Aumento da frota.	
<b>1986</b>	A empresa já explora;	13 linhas interestaduais em 3 estados em 16 municípios	Início do processo de informatização	Início das operações da Transnetur – empresa voltada para o turismo.
<b>1988</b>	Inclusão de novas linhas intermunicipais:	Natal(RN)/Vila Rurais(RN); Mossoró(RN)/Triunfo(RN)	Inclusão de um novo modelo de ônibus os de plataformas elevadas “Deck”	
<b>1989</b>	Operação de novas linhas:	Natal(RN)/Canidé(RN)	Operando 34 linhas sendo 14 Interestaduais e 20 Intermunicipais	

<b>1992</b>	São elevadas a categoria de filiais: 11 pontos de vendas	Vendas de passagens em três Estados, (RN, CE e PB)	Além de incorporar pontos de apoio próprio nesses Estados	
<b>1993</b>	Exploração da linha Interestadual	Natal(RN)/Guarabira(PB)	Escolhi da pela revista Transporte Moderno como uma das 100 melhores	
<b>1995</b>	60% da frota se constitui de ônibus:	“High e Double Deck”	Todos em sua maioria com Ar-condicionado, música ambiente TV.	
<b>1996</b> - <b>1999</b>	Número de veículos novos e chega a 80%	Idade média da frota nesse período chega a 4,5 anos.	Incluindo veículos de cargas e auxiliares.	
<b>2008</b>	Ano do falecimento do sócio fundador	Sr. Severino Tomaz da Silveira.	22 de Junho de 2008 aos 86 anos	

(Mapa com as principais rotas da Viação Nordeste)



## **2 – Desafios dos novos tempos a concorrência e informalidade.**

Após 3 anos da morte do fundador, em 2011, a empresa começou a entrar em uma grave crise financeira, em consequência de uma concorrência informal de transportes alternativos, redução da demanda de clientes com a utilização de outros meios de transportes, elevação dos custos de combustíveis e derivados.

“2.348 veículos clandestinos estão em atividades e atendem a 75% do Rio Grande do Norte”

“De 35 a 87 Linhas foram extintas em 15 anos no Rio Grande do Norte”

“500 empregados foram demitidos com o fechamento das empresas o que significa 25% de redução da mão-de-obra”

“Hoje o sistema atua com 135 linhas de transporte intermunicipal e transporta em média 4 milhões de passageiros” (Fonte: Tribuna do norte/Setrans. 2014)

Nos últimos 10 anos as empresas de transporte de Rio Grande do Norte vem enfrentando um declínio em suas operações e patrimônio chegando até a encerrar suas operações, assim foi o destino de algumas empresas conhecidas como, Brandão, Transul, Unidos, Oeste e São Cristovão. Muitas empresas deixaram de andar em suas áreas de operação por inviabilidade econômica, por não conseguir operar com preços mais baixos praticados pela concorrência desleal como os clandestinos.

“O sistema de transporte intermunicipal do Rio Grande do Norte perdeu 22 linhas de três empresas nos últimos dez anos, chegando atualmente ao total de 135 linhas para atender a demanda média de 4 milhões de passageiros, mensalmente, em todo o Estado. Os dados são do Departamento Estadual de Estradas de Rodagem. Na maioria dos casos, as empresas alegaram inviabilidade econômica para manter os trajetos concorrendo com os transportes clandestinos, que muitas vezes cobram preços mais baixos ou oferecem serviço porta a porta.” (2014 Pedro Andrade – Tribuna do Norte)



### **3 – O Brasil se prepara para “maior espetáculo da terra” a Copa do Mundo de Futebol 2014**

Fifa oficializa o Brasil como sede da copa do mundo de 2014, dia 30/10/2007 em sua sede na suíça, numa decisão unânime, pela segunda vez o Brasil sediará uma copa do mundo de Futebol a primeira foi e 1950, as outras realizadas na américa do sul foram 1930, no Uruguai, 1962 no Chile e 1978, na Argentina. Autoridades, Políticos e celebridades todos juntos torcendo para o Brasil ser de novo escolhido sede desse grande evento, o poderia trazer novos investimentos estrangeiros aumento de empego e turismo e visibilidade ao Brasil diante das comunidade estrangeira. Em 2009 a Fifa anuncia a cidades cedes que receberão os jogos, 12 cidades; Belorizonte (MG), Brasília (DF), Cuiabá (TO), Curitiba (PR), Fortaleza (CE), Manaus (MA), Natal (RN), Porto Alegre (RS), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA), São Paulo (SP)

“A Copa do Mundo é nossa! Depois de mais de cinco décadas de espera, o Comitê Executivo da Fifa confirmou nesta terça-feira, na sede da organização, em Zurique, na Suíça, o Brasil como sede da Copa do Mundo de 2014.

Após confirmar a Alemanha como sede do Mundial Feminino de 2011, o presidente da Fifa, Joseph Blatter, fez o tão aguardado anúncio abrindo o envelope com o resultado da votação por volta de 12h36m (de Brasília). Todos os 20 membros do Comitê Executivo da Fifa votaram a favor da candidatura do Brasil.

- O país que produziu os melhores jogadores do planeta, que tem cinco títulos mundiais, terá o direito, mas também a responsabilidade, de sediar a Copa em 2014 - disse Joseph Blatter”

(2007 – GloboEsporte.com)

<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Campeonatos/0,,MUL163196-9790,00.html>

Fotos: Copa do mundo 2014





(Copa do mundo 2014, seleção Brasileira, estádio Arena das Dunas)

Agora o Brasil tem toda a oportunidade de mostrar sua grandeza e beleza, seu povo sua gente, a gentileza de sua gente e como ele poderia mostrar ao mundo um trabalho bem feito e realiza-lo dentro do prazo.

“Para o Brasil, a Copa de 2014 é a oportunidade de o país dar um salto de modernização e apresentar não só sua capacidade de organização, como também força econômica para captar investimentos e os muitos atrativos que podem transformar o país em um dos mais importantes destinos turísticos do mundo a partir de um futuro próximo.

Diante da oportunidade, o planejamento pautado por objetivos claros e pelas demandas locais não pode ficar em segundo plano, sob pena de a vitrine que queremos mostrar ao mundo seja transformada em uma frágil vidraça que evidencia os problemas do país e afasta tanto o turista estrangeiro como o investidor internacional que queremos atrair. Para que o saldo do evento seja positivo, muitos desafios devem ser superados e os estados e as cidades que irão sediar a Copa 2014 precisam começar a preparar-se, imediatamente.” (Portal 2014 – Portal2014.org.br)

<http://www.portal2014.org.br/por-que-o-brasil/>

Para promover e colocar em prática todo o projeto de 2014 o país dever provisionar os gastos e investimentos para construção e reforma dos estádios escolhidos para o evento, se planeja um parceria público-privado para financiamento das obras,e todo um engenhoso programa que viabilizara o cronograma de construção e exigências da Fifa, que poderá ajudar a economia de toda a nação nos próximos anos. O presidente Luiz Inácio Lula da Silva anuncia investimentos de mais R\$ 50 Bilhões de Reais no programa de aceleração do crescimento o PAC para copa do mundo, a ministra de turismo e 2008 Sr.(a) Marta Suplicy estimou estimou-se só em transporte R\$ 38,51 bilhões de

Reais em investimentos em linhas de metrô e corredores para ônibus para cidades sedes da copa do mundo 2014.

Fotos: Investimento e logística copa do mundo 2014



Tabela: Investimento Copa do Mundo 2014 executados e realizados

Copa 2014

Gráfico		Quadro geral: previsão de aplicação de recursos							
Trânsporte e mobilidade urbana.									
Tema	NO. EMPRESAS / AÇÕES	FINANCIAMENTO FEDERAIS		APLICAÇÃO DIRETA DE RECURSOS (EM R\$)					TOTAL PREVISTO
		(EM R\$)		FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	DISTRITAL	OUTROS	
Aeroportos	30	0	2.662.760.000	0	0	0	0	3.617.800.000	6.280.560.000
Desenvolvimento Turístico	88	0	154.619.576	3.370.930	12.921.412	1.296.422	0	0	172.208.340
Mobilidade Urbana	44	4.382.700.000	24.800.000	2.648.972.277	1.667.340.196	3.900.000	0	0	8.727.712.473

Quadro geral: Execução financeira das obras ações									
Tema	NO. EMPRESAS / AÇÕES	VALOR (EM R\$)					CONTRATADO	EXECUTADO	
Aeroportos	30						9.679.609.933	7.551.598.668	
Desenvolvimento Turístico	88						14.651.785	9.716.020	
Mobilidade Urbana	44						6.822.829.814	3.825.526.776	
Ações e Empreendimentos - por Cidade-sede									

Cidade-sede	NO. EMPRESAS / AÇÕES	FINANCIAMENTO FEDERAIS		APLICAÇÃO DIRETA DE RECURSOS (EM R\$)					TOTAL PREVISTO
		(EM R\$)		FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	DISTRITAL	OUTROS	
Fortaleza	26	761.345.150	412.545.897	369.380.628	98.918.975	0	0	0	1.642.190.650
Natal	22	701.600.000	294.531.292	95.200.000	79.612.136	0	0	375.400.000	1.546.343.428

Cidade-sede	No. Empresas / Ações	Valor (em R\$)		
		Contratado	Executado	
<i>Fortaleza</i>	26		1.769.772.583	918.098.191
	22		973.524.198	446.254.759
	36		1.425.124.656	534.431.106
Tema	No. Empresas / Ações	Aplicação direta de recursos (em R\$)		
		Previsto	Executado	Diferença
<i>Aeroportos</i>	30	6.280.560.000	7.551.598.668	1.271.038.668
	88	172.208.340	9.716.020	-162.492.320
	44	8.727.712.473	3.825.526.776	-4.902.185.697
Cidade-sede	No. Empresas / Ações	Aplicação direta de recursos (em R\$)		
		Previsto	Executado	Diferença
<i>Fortaleza</i>	26	1.642.190.650	918.098.191	-724.092.459
	22	1.546.343.428	446.254.759	-
	36	1.673.137.144	534.431.106	1.100.088.669

Fonte: Portal da Transparência Copa 2014. CGU

De 2011 a 2012 com muito trabalho duro as contas da Viação Nordeste foram controladas, os desvios de recursos que existiam foram sanados mediante controle e fiscalização, o caixa foi colocado em ordem, pagamentos foram feitos, dívidas renegociadas a credibilidade foi sendo restaurada, chegou a ter em caixa no início de 2012 um saldo de aproximadamente R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais). Marcelo agora trabalhando com metas e restaurado o controle da contas, planejava eliminar todas as contas pendentes e saldos negativos que ainda existia com os fornecedores, Serasa e Cartórios de Notas. “Devagar e sempre, em passo a passo, sem perder o foco” esse era seu lema, dizia vez ou outra, pensava em conseguir uma reserva de caixa. No ritmo que ia planejava chegar em 2014, com saldo de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais).

Gráfico: DRE e balanço

Viação Nordeste Ltda					
Balanço Patrimonial					
ATIVO	2012		2013		2013
	(R\$ mil)	(R\$ mil)			
<b>CIRCULANTE</b>	<b>7.678.571,58</b>	<b>7.722.846,82</b>	<b>CIRCULANTE</b>	<b>13.731.495,11</b>	<b>18.777.661,62</b>
Caixa e Bancos	489.334,06	47.237,44	Empréstimos e Financamentos	548.544,44	560.298,03
Aplicações financeiras de liquidez imediata	135.605,19	132.641,46	Obrigações Fiscais	7.324.636,21	9.962.885,66
Clientes e operações a receber	398.555,07	443.194,21	Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias	5.845.919,23	8.240.416,03
Depósito C/bloqueio Judiciais	49.809,05	94.448,19	Outras Obrigações	12.395,23	14.061,90
Outros créditos	892.030,60	1.335.878,19	<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>10.807.938,38</b>	<b>10.807.938,38</b>
Despesas Antecipadas	5.763.046,66	5.763.895,52	Exigível a longo prazo	<b>10.807.938,38</b>	<b>10.807.938,38</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>6.698.283,05</b>	<b>6.732.746,56</b>	Empréstimos e financiamentos	1.504.652,46	1.504.652,46
<b>Realizável a longo prazo</b>	<b>2.642.125,55</b>	<b>2.676.589,06</b>	Obrigações Fiscais ou Previdenciárias	8.600.898,45	8.600.898,45
Depósito restituíveis e valores vinculados	88.639,16	123.102,67	Provisões de longo Prazo	702.387,47	702.387,47
Créditos de consórcio a arrendamento Mercantil	1.873.630,75	1.873.630,75	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>-10.162.578,86</b>	<b>-15.130.006,62</b>
Despesas antecipadas	679.855,64	679.855,64	Capital Social	2.500.000,00	2.500.000,00
Investimentos	7.633,66	7.633,66	Reservas de capital	17.484,63	17.484,63
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>3.924.328,71</b>	<b>3.924.328,71</b>	Resultados Acumulados	<b>-12.680.063,49</b>	<b>-17.647.491,25</b>
Bens em Operação	6.207.433,80	6.207.433,80	Lucros (prejuízos) acumulados	-12.211.152,62	-12.680.063,49
Ouros bens de uso	472.787,63	472.787,63	Prejuízo do exercício	-468.910,87	-4.967.427,76
Depreciações acumuladas	-2.283.105,09	-2.283.105,09			
Intangível	124.195,13	124.195,13			
<b>ATIVO Total</b>	<b>14.376.855</b>	<b>14.455.593</b>	<b>PASSIVO Total</b>	<b>14.376.855</b>	<b>14.455.593</b>

Fonte: Viação Nordeste. Finan

<b>Viação Nordeste Ltda</b>		
Demonstrações de Resultados - Consolidado	2012	2013
<b>Receita Bruta Operacional</b>	<b><u>12.703.344,55</u></b>	<b><u>13.136.102,88</u></b>
Receita de Transp. Passageiros Interestadual	7.630.513,81	7.226.592,60
Receita de Transp. Passageiros Intemunicipal	4.402.110,56	5.241.915,72
Transporte de Cargas e encomendas	670.720,18	667.594,56
Deduções de Vendas	-2.880.983,35	-3.119.915,16
<b>Receita Líquida</b>	<b><u>9.822.361,20</u></b>	<b><u>10.016.187,72</u></b>
Custo Mercadoria/Serviço Vendido	-6.513.165,35	-11.414.334,30
<b>Lucro Bruto</b>	<b><u>3.309.195,85</u></b>	<b><u>-1.398.146,58</u></b>
Despesas Operacionais	-3.781.879,42	-3.569.281,18
Despesas com Vendas	-1.815.685,11	-1.866.645,51
Fixas	-1.144.346,30	-507.910,00
Despesas com vendas de passagens e agencia	-67.632,43	-39.913,82
Variáveis	-603.706,38	-1.318.821,69
Despesas administrativas	-1.841.397,57	-1.561.858,50
Despesas Financeiras Líquidas	-121.269,88	-125.372,80
Despesas Financeiras	-121.540,55	-125.372,80
Receitas Financeiras	270,67	0,00
Despesas Tributárias	-3.086,62	-15.404,37
Outras despesas Operacionais	-440,24	0,00
Outras Receitas Operacionais	3.772,70	0,00
Outros Resultados Operacionais	-468.910,87	-4.967.427,76
Resultado Operacional C/ Desp. vendas,Fixas e Variaveis	1.493.510,74	-3.264.792,09
Resultado antes das Financeiras	1.467.798,28	-2.960.005,08
<b>Lucro Operacional (Rec.OP-Desp. Finan)</b>	<b><u>-347.640,99</u></b>	<b><u>-4.842.054,96</u></b>
Resultado antes dos Impostos	-465.824,25	-4.952.023,39
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b><u>-465.138,17</u></b>	<b><u>-4.967.427,76</u></b>

Fonte: Viação Nordeste. Finan

Mais ai que surge a questão de decisão: O país estava se preparando para disputar o campeonato mundial de futebol a COPA do MUNDO de FUTEBOL em 2014, os planos da diretoria agora estava focado em outra coisa, investir em equipamentos novos ou seminovos. – todo o Brasil estava sendo estimulado a investir e crescer em função desse grande evento. Renovação da frota, era necessária pois os ônibus que tinham, ultrapassava idade média para uso 15 anos, e seu custo operacional com manutenção era alto, se fazia necessário e urgente adequar e modernizar a frota, por outro lado a empresa ainda estava se recuperando, adquirindo folego, ainda se trabalhava a toque de caixa, naquele momento não tinha como conseguir financiamento junto as instituições de crédito, público e privado, financiamento de longo prazo e curto prazo para compra de ônibus novos para renovação de frotas, tudo teria que ser pago com as reservas de caixa que a empresa dispunha.

Marcelo sugeriu a diretoria que fosse colocado um projeto para tal investimento, fazer um planejamento estratégico para comprar os ônibus em momentos específicos, nos períodos de maior receita para empresa que não comprometer o caixa e os acordos com fornecedores. Mas os planos não foram feitos, os diretores da empresa confiando em suas experiências do passado não levaram em conta todos os alertas e conceitos básicos de uma boa administração e fluxo de caixa, com argumentos convincentes sobre os benefícios advindos sobre a COPA DO MUNDO no Estado do RN, ai foram feitas as novas aquisições de 13 ônibus seminovos ao longo de 2012 a 2015.

Tabela:

Ônibus comprados nos anos de 2013-2015. Viação Nordeste Ltda.					
Uni.	Tipo veiculo	Data de compra	Modelo		Valor total
1	ônibus	31/01/2013	Buscar- Mercedes Bens		R\$ 222.000,00
2	ônibus	31/01/2013	Buscar- Mercedes Bens		R\$ 230.000,00
3	ônibus	15/03/2013	Marcopolo - Mercedes Bens		R\$ 290.000,00
4	ônibus	08/04/2013	Marcopolo - Mercedes Bens		R\$ 290.000,00
5	ônibus	04/09/2013	M.Polo Viaggio - Mercedes Bens		R\$ 320.000,00
6	ônibus	19/12/2013	Busscar Panoramico - M Bens		R\$ 497.900,00
7	ônibus	11/01/2014	M.Polo Viaggio - Mercedes Bens		R\$ 320.000,00
8	ônibus	01/03/2014	M.Polo Viaggio - Mercedes Bens		R\$ 423.718,80
9	ônibus	17/03/2014	M.Polo Viaggio - Mercedes Bens		R\$ 613.989,11
10	ônibus	25/06/2014	Marcopolo - Mercedes Bens		R\$ 300.000,00
11	ônibus	21/01/2015	Comil. Campione - M. Bens		R\$ 230.000,00
12	ônibus	12/03/2015	Irizar Century - Scania		R\$ 240.000,00
13	ônibus	12/03/2015	Irizar Century - M. Bens		R\$ 240.000,00
Total					R\$ 4.217.607,91

E para complicar ainda mais, nesse período elevou-se bastante o custo fixo da empresa, aumentos sucessivos de combustível, energia elétrica, salários dos funcionários e outros complicaram ainda mais o caixa. A empresa está preste a firmar uma acordo com Receita Federal, via escritório Jurídico, para financiar seus passivos juntos a órgãos federais como INSS, IR, ICMS e outros num grande pacote de financiamento chamado REFIS da COPA, que exigira um pagamento mensal muito alto, comprometendo boa parte de sua receita mensal.

O problema se apresenta da seguinte forma, naquele momento a decisão de investir foi a melhor escolha, mesmo enfrentando um momento crítico? O evento no Brasil COPA DO MUNDO era um argumento mais convincente do que o atual Fluxo de Caixa com seus demonstrativos DRE e Balanço para um boa tomada de decisão?

### Nota de ensino

Resumo: A empresa viação nordeste foi criada na década de 50 no pós 2º Guerra Mundial, fruto de um cidadão corajoso determinado, persistente e empreendedor o Sr. Severino Tomaz da Silveira, no auge do crescimento econômico e expansionista do nosso país na era militar, passando a experimentar vários ramos na área de transporte até chegar a atual empresa Viação Nordeste, que ao longo de sua história foi uma referência de empresa

bem sucedida no estado do Rio Grande do Norte, possuindo linhas entre os Estados da Paraíba, Ceará e Rio Grande do Norte, após seu falecimento passou a ser conduzida pelos seus filhos. Nos anos de 2010 a 2012 a empresa Viação Nordeste vinha enfrentado uma grave crise financeira de gestão administrativa e de transporte clandestino, encontrou na unificação da família uma saída para administração e na Copa do Mundo de 2014 para a crise financeira. O dilema de Marcelo Silveira é mostrar a diretoria da empresa qual a melhor saída para o investimento da empresa e crise de fluxo de caixa, seria o melhor momento para fazer novos investimentos como compra de novos veículos a frota ou investir em capacitação, profissionalização e gestão da empresa e de seus recursos, postergando por mais um tempo até compor reservas suficientes para financiar máquinas e equipamentos com recursos de terceiros. Os dados e as fontes foram adquiridos na própria empresa através de seus relatórios de balanços, demonstrativos contábeis e financeiros os nomes apresentados são verdadeiros, esse caso pode ser apresentado em cursos superiores de Administração, Contabilidade e economia, pós graduação em Administração, finanças, contabilidade, controle e gerenciamento até de gestão de empresa familiar, entre outros que envolva gestão de empresas na área de Administração e controle.

Palavras chaves: Gestão de empresa familiar; Política financeira; Decisão de investimento

**Abstract:**

**Summary:** The company northeastern road was created in the 50s in the post 2nd World War, the result of a particular citizen courageous, persistent and enterprising Mr. Severino Tomaz da Silveira, at the height of the economic and expansionist growth of our country was in the military, We are going to experience various branches in the transport area until you reach the current company Traffic Northeast, which throughout its history has been a successful company of reference in the state of Rio Grande do Norte, possessing lines between the states of Paraíba, Ceará and Rio Grande North, after his death came to be led by their children. In the years 2010-2012 the company Traffic came Northeast faced a serious financial crisis of administrative management and smuggling, found the unification of the family a way out of administration and at the 2014 World Cup to the financial crisis. The dilemma of Marcelo Silveira is to show the directory in the company which is the best way out of the company's investment and cash flow crisis, it would be the best time to make new investments such as buying new vehicles to fleet or invest in training, professionalization and management the company and its resources, postponing for a while to compose sufficient reserves to finance machinery and equipment with third-party funds. The data and sources were acquired in the company through its reports of balance sheets, financial statements and financial names presented are true, this case can be presented in higher education courses in management, accounting and economics, graduate in business administration, finance, accounting, control and management to family business management, among others involving business administration in management and control area.

Key words: family business management; Financial policy; Investment decision

## **Objetivos de aprendizagem:**

Ao final da leitura, os alunos deverão ser capazes de atingir os seguintes objetivos: a) Discutir a gestão e sucessão nas empresas familiares e suas particularidades. b) Analisar os balanços, balancetes e DRE, e seu apoio no processo decisório e no direcionamento dos planos e projetos de uma empresa. c) analisar o cenário de mercado que a empresa está inserida, as oportunidades, os riscos, as ações futuras, as políticas governamentais que possam contribuir ou impactar negativamente nas ações empresariais. Esse caso para ensino pode ser aplicado em cursos superiores de Administração, Economia e Contabilidade como também em cursos de pós-graduação nas áreas de gestão de pessoas, contabilidade, administração financeira e gestão de negócios, nas disciplinas de Finanças empresariais e Gestão de empresas familiares.

### **Fonte dos dados**

Todos os dados foram adquiridos por meio de pesquisas de dados secundários: via revistas, reportagem de jornais, internet e relatórios da empresa, balanço patrimonial e DRE. Os nomes da empresa, do protagonista e demais personagens do caso foram mantidos, em virtude da autorização da empresa para a aplicação do caso para fins educacionais.

### **Questões para discussão/Análise das respostas**

1 – Após a morte de seu fundador qual seria a atitude correta a ser tomada, nesse tipo de situação?

Os alunos poderão iniciar o debate analisando o modelo clássico na Administração de empresas, o modelo Empresa Familiar, onde empreendedor, gestor e diretores são de uma mesma família e a sucessão não tem uma regra estabelecida e não há modelo a ser seguido, segundo consta uma grande parte das empresas no mundo e Brasil são LTDA onde seus gestores são de uma mesma família, umas bem-sucedidas e outras nem tanto. Segundo (Vidigal, 1996) a não ser as empresas criadas pelo governo, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador um grupo de fundadores que eram seus donos, uma família em sua maioria, provavelmente todas as ações e ou cotas da empresa serão herdadas por seus filhos.

Antes de 1850, poucas empresas na Europa e América do Norte tinham uma estrutura administrativa suficiente, poucas eram as que apresentavam em seu quadro o serviço de administrador. Em geral, eram negócios de família em que dois ou três parentes conseguiam cuidar de todas as suas atividades. Normalmente o presidente era tesoureiro, o comprador, ou o vendedor e a tendia os agentes comissionados. Mais logo surgiram os grandes conglomerados grande demais para serem dirigidos por pequenos grupos familiares, dando início ao surgimento do gerente profissional, os primeiros a pensarem na organização, nas fábricas e não nas vendas ou compras (Chiavenato, 1993).

Podemos analisar a situação e o histórico de diversas empresas que começaram suas atividades como grupo familiar, mas não foram bem sucedidas em sua continuidade após a morte de seus fundadores, é um risco muito grande uma empresa não planejar sua sucessão não ter projeto de gestão eficiente de recursos e uma administração empresarial

profissional, logo uma vez bem sucedida passa para o fracasso e falência. É claro que existem as exceções, mais os primeiros passos para a gestão adequada de uma empresa familiar são a inovação, a profissionalização e um plano de sucessão bem feito.

Para Leone, Silva e Fernandes (1996) o processo sucessório na empresa familiar é tema bastante discutido, pode se observar que o empresário brasileiro não planeja a transferência do poder, supondo ser eterna sua permanência na empresa. É a falta do planejamento sucessório que origina as principais causas de duelos familiares. A sucessão não é um problema que se resolva da noite para o dia. Para continuidade da empresa é necessário o planejamento e a organização do processo sucessório. Os autores descrevem alguns níveis de duelos sucessórios, Duelo do sucedido com ele mesmo, Duelo do sucedido na escolha de do sucessor, e o que mais se aproxima da empresa Viação Nordeste, seria o Duelo entre sucessores.

Os autores ainda destacam que no Duelo entre sucessores, causado por intrigas e disputas pelo poder, os pretensos sucessores querem provar que têm capacidade para assumir a empresa e para isso são capazes de passar por cima de qualquer obstáculo, até mesmo de um irmão. A busca do sucessor por status e prestígio na sociedade, como também a ambição por maior poder aquisitivo, pode levar a empresa ao caos, convertendo seu patrimônio em cinzas. As eternas brigas entre herdeiros pelo poder levam, consequentemente, à destruição de impérios, carregando consigo a união familiar e deixando em seu lugar um rastro de discórdias.

2– Se você fosse Marcelo, que ação tomaria a partir dos dados financeiros apresentados: decidiria pelo investimento ou postergaria o investimento?

Marcelo tinha a sua frente uma tarefa muito difícil para realizar, demonstrar e convencer os diretores que o melhor momento para investimento não era aquele apresentado. Existem momentos oportunos para serem observados antes de se fazer um investimento, temos alguns tipos de investidores, os mais conservadores, os moderados e por último os mais agressivos.

Ter um objetivo é o primeiro passo para um investimento de sucesso. Analise, antes de tudo, a sua situação financeira. Investir é empregar o dinheiro pouparado em aplicações que rendam juros ou outra forma de remuneração ou correção. O investimento é tão importante quanto à poupança, pois todo o esforço de cortar gastos pode ser desperdiçado quando mal investido. É comum o investidor prestar mais atenção à promessa de rentabilidade do que às chances de perda do que foi aplicado. Mas acredite: não há investimento sem risco! (Portal do Investidor /CVM 2015)

Mesmo com todas as oportunidades apresentadas de ganho e crescimento, advindo da Copa do Mundo 2014, com vultosas somas em dinheiro e expectativa de lucro, por parte do Governo e das empresas envolvidas, tínhamos que considerar a atual situação da empresa Viação Nordeste e sua posição junto ao mercado de transporte de passageiros e os enormes desafios que se apresentavam, tanto organizacional como de concorrência, uma política mais conservadora de investimentos seria a mais oportuna, com isso evitaria riscos desnecessários a curto e médio prazo e mais benefícios a longo prazo.

3–Através dos números das demonstrações de balanço e DRE (Demonstração de resultado do exercício) da Viação Nordeste e os números apresentados pelo Governo em investimento em infraestrutura em transporte e turismo para Copa do Mundo em 2014, apresente os cálculos que justifica, sua decisão.

Segundo (Gitman, 1997) A DRE ou Demonstração do Resultado do exercício fornece um resumo financeiro das operações da empresa em um dado período de tempo o que pode ser de 12 meses ou trimestral se assim for o caso para serem analisadas e colocadas à disposição dos acionistas ou donos das empresas.

“O objetivo da empresa, e por conseguinte de todos os administradores e empregados, é o de maximizar a riqueza dos proprietários” (GITMAN,1997)

O autor ainda afirma as ações do administrador financeiro relativa à análise e ao planejamento financeiro, as decisões de investimento e às decisões de financiamento, devem ser tomadas visando-se ao cumprimento dos objetivos do proprietário da empresa e seus acionistas. Mas o retorno (fluxo de caixa) e o risco são variáveis-chaves para decisão, no processo de maximização da riqueza. Para administração financeira existe uma premissa básica, é que há um confronto entre retorno (fluxo de caixa) e risco, em modo geral os acionistas têm aversão ao risco.

Para responder a questão em análise devemos recorrer a uma questão básica, a empresa nesse curto prazo tem liquidez suficiente para cobrir seus compromissos, a liquidez é medida pela capacidade da empresa em satisfazer suas obrigações a curto prazo e na data de seus vencimento. Para Gitman (1996) a liquidez refere-se à solvência da situação financeira global da empresa – a facilidade com a qual ela pode pagar suas contas.

Começaremos a questão respondendo a análise de liquidez da seguinte forma, pelos cálculos do Capital de Giro (ou Circulante) líquido, índice de liquidez corrente e índice de liquidez seco.

- a) O capital de giro líquido, usado para medir a liquidez global da empresa:

Capital circulante = Ativo circulante – passivo circulante

Capital circulante Viação Nordeste (2012) = R\$ 7.678.571,58 – R\$ 13.731.495,11 = (- R\$ 6.052.923,53)

Capital circulante Viação Nordeste (2013) = R\$ 7.722.846,82 – R\$ 18.777.661,62 = (- R\$ 11.054.814,80)

Existiu variação de um ano para outro de 83% para mais no capital circulante negativo o que é um percentual alto, assim significando que pode ter havido uma atualização contábil nos números ou alocação de recursos para investimento, a análise do capital de giro não é um valor muito útil para se comparar com o desempenho de diferentes empresas, mas é bastante útil para controle interno é através dele que se estabelece contratos para empréstimos em longo prazo, o que determina o nível mínimo de capital líquido que a empresa precisa manter.

- b) O índice de liquidez corrente mede a capacidade da empresa para satisfazer suas obrigações de curto prazo.

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

Índice de liquidez corrente Viação Nordeste (2012)

$$\frac{\text{R\$ 7.678.571,58}}{\text{R\$ 13.731.495,11}} = 0,55$$

Índice de liquidez corrente Viação Nordeste (2013)

$$\frac{\text{R\$ 7.722.846,82}}{\text{R\$ 18.777.661,62}} = 0,41$$

Uma queda de 25% no índice de 2012 para 2013, o que significa um estado de preocupação, o índice de liquidez corrente é mais aceitável no valor de 2,0 o que depende de empresa para empresa, o índice de 1,0 é aceitável para empresa de utilidade pública mas também é bem aceitável para indústria, pois o capital líquido da empresa será igual a zero, mas se a empresa tiver um índice menor do 1,0 ela terá um capital circulante líquido negativo. Esse é o caso da empresa Viação Nordeste, seus índices nos dois anos apresentados dão resultado negativo em seu capital circulante, sem perspectiva de alta de um ano para o outro o que compromete bastante sua capacidade de pagamento.

- c) Índice de liquidez seco é semelhante ao índice de liquidez corrente, a única diferença que exclui o estoque do ativo circulante da empresa, por ser um ativo de menor liquidez.

$$\text{Índice de liquidez seco} = \frac{\text{ativo circulante} - \text{estoque}}{\text{Passivo circulante}}$$

No caso da empresa Viação Nordeste, não possui estoque por se tratar de um empresa prestadora de serviço de transporte de passageiros não sendo possível estocar um produto intangível. Então o valores se iguala ao valores da liquidez corrente.

Índice de liquidez seco Viação Nordeste (2012) = 0,55

Índice de liquidez seco Viação Nordeste (2013) = 0,41

Observando os dados apresentados, pode-se concluir que a resposta para diretoria seria não ao investimento a curto prazo. Porque o resultado da demonstração financeira inviabilizava no curto prazo qualquer tipo de investimento, se a proposta seria aumentar a riqueza dos sócios através de investimentos de novos ônibus para frota, melhorando assim um retorno considerável, podemos ver pelos números apresentados do capital circulante líquido, que se encontra negativos no exercício contábil de 2012 a 2013 um aumento de 83% nos números negativos, o que para dados do controle interno inviabilizaria empréstimos a longo prazo, e indicaria o valor mínimo que a empresa deveria possuir, o que não é o caso, além do mais os outros índices apresentados indicava uma carência imediata de liquidez da empresa, a falta de recursos para honra pagamentos a curto prazo, pois os Índice de liquidez corrente e seco estão abaixo de 1,0 com queda de 25% de 2012 para 2013 passando de 0,55 para 0,41 o que teoricamente indica uma situação não aceitável para empresa fazer novos investimentos de longo e curto prazo sem que comprometesse sua funcionamento podendo levar até a falência. Podemos afirmar que mesmo com boa intenção da diretoria e a confiança nos investimento da Copa do Mundo de 2014 os números mostraram o contrário, os investimentos previstos não se realizaram, o previsto para mobilidade urbana (o que diretamente estava relacionado aos serviços de transporte urbanos), foi de R\$ 8.727.712.473 mais foi executado R\$ 3.825.526.776 uma redução de 56% para todo o Brasil, o mesmo aconteceu na cidade de sede Natal – RN, previsto um investimento de R\$ 1.546.343.428 mais executado R\$ 446.254.759 um decréscimo de 71%. Enquanto num certo momento o Governo reduziu seus investimentos em alguns setores para privilegiar outros, a em empresa Viação Nordeste manteve seus investimentos não observando a tendência de cortes no investimento público daquele momento, e de 2013 a 2015 no valor investido pela empresa foi de R\$ 4.217.607,91 em novos ônibus, partindo no sentido contrário do Governo, e comprometendo assim seu caixa e seus ativos a curto prazo, com isso o investimento se tornou um de alto risco pois mesmo apresentando números negativos e tendência desfavorável em seu Balanço e DRE.

## **Referencias:**

(<http://turismo.natal.rn.gov.br/simb.php>)

(<http://tokdehistoria.com.br/tag/submarinos-alemaes/>)

(<http://www.museudantu.org.br/>)

**CLANDESTINOS ATENDEM A 75% DO RN.** Natal - Rio Grande do Norte, 22 jul. 2014. Disponível em: <<http://tribunadonorte.com.br/noticia/clandestinos-atendem-a-75-do-rn/288391>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

**EM DEZ ANOS, EMPRESAS FECHARAM 22 LINHAS INTERMUNICIPAIS NO RN.** Natal - Rio Grande do Norte, 23 jun. 2014. Disponível em: <<http://tribunadonorte.com.br/noticia/em-dez-anos-empresas-fecharam-22-linhas-intermunicipais-no-rn/288463>>. Acesso em: 23 jul. 2014.

**HISTÓRIA DE SUCESSO: A vida sobre quatro rodas.** Natal - Rio Grande do Norte: Revista Foco, v. 84, 25 abr. 2007.

**OFICIAL! A COPA DO MUNDO É NOSSA.** Zurique, Suíça, 30 out. 2007. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Campeonatos/0,,MUL163196-9790,00.html>>. Acesso em: 30 out. 2007.

**BRASILIA.** Controladoria Geral da União. Governo Federal. **Portal da Transparência:** Copa 2014. 2013. Iniciativa do Governo Federal que tem o objetivo de dar transparência às ações e despesas do Poder Executivo Federal relativas aos jogos da Copa do Mundo de Futebol de 2014, seja na forma de gastos diretos ou de transferências aos estados e municípios envolvidos com o evento.. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/copa2014/cidades/home.seam?cidadeSede=7>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

**CHIAVENATO,** Adalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 4. ed. São Paulo - SP: Makron Book, 1993. 895 p.

**MORAIS,** Abmael. Perfil de corpo inteiro: Severino Tomaz. **O Poti.** Natal - Rio Grande do Norte, 24 mar. 1991. Revista, Caderno 5, p. 1-5.

**RODRIGO PRADA** (São Paulo - SP). Sindicato Nacional da Arquitetura e da Engenharia (Org.). **Por que o Brasil:** Portal 2014. 2014. Estimular e divulgar todas as ações que levem ao sucesso da Copa do Mundo de Futebol de 2014 no Bras. Disponível em: <<http://www.portal2014.org.br/por-que-o-brasil/>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

**TURISMO,** Portal do. **Apresentação.** Disponível em: <<http://turismo.natal.rn.gov.br/simb.php>>. Acesso em: 08 out. 2015.

**VIDIGAL,** Antonio Carlos. **VIVA A EMPRESA FAMILIAR!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 132 p.

**GITIMAN,** Lawrence J.. **Princípio de Administração Financeira.** 7. ed. São Paulo - Sp: Harbra Ltda, 1997. 840 p.

**RIO DE JANEIRO.** PORTAL DO INVESTIDOR. . **Por que investir?** Disponível em: <[http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/primeiros\\_passos/antes\\_investir/antes\\_inv estir.html](http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/primeiros_passos/antes_investir/antes_inv estir.html)>. Acesso em: 01 dez. 2015.