

CASO PARA ENSINO EM GESTÃO DE EMPRESAS
O Dilema do Empresário, Alavancar ou Vender a Empresa

FRANCISCO JOSÉ DA SILVA¹
ANA ROSA GOUVEIA SOBRAL DA CAMARA²

RESUMO

O trabalho a seguir mostra a história de uma empresa de pequeno porte no ramo de navegação, que se propôs a crescer de forma não planejada e que com a morte de seu fundador e principal dirigente, os herdeiros, sem conhecimento algum do negócio e também sem recursos financeiros para injeção na empresa, vendem a uma pessoa também com poucos recursos e sem conhecimento da atividade, continuando dessa forma, as dificuldades na empresa.

Palavras-chave: Asteomar; Alternativas; Recursos Financeiros.

1. INTRODUÇÃO

A empresa em estudo é ASTEOMAR – Assessoria Técnica de Operações Marítimas Ltda., estabelecida a Rua Frei Miguelinho, 48 1º Andar, no bairro da Ribeira, na cidade de Natal/RN, A empresa é uma prestadora de serviços de apoio marítimo e de navegação, tendo como clientes Petrobras, empresas de apoio a mergulho e demais empresas de navegação de porte superior.

Em 2008, com o advento do falecimento do seu sócio majoritário, José Ramiro de Albuquerque, a empresa passou a ser administrada por seu gerente, que foi nomeado Administrador, Sr. Francisco José da Silva, em comum acordo com os herdeiros, que não possuíam experiência com o negocio.

¹ Francisco José da Silva, Bacharel em Administração, franciscojdasilva@hotmail.com

² Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara, Mestre em Engenharia da Produção –Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Natal/RN, anarosagsc@gmail.com

Em 2009, sem recursos e com necessidade de injeção financeira, os herdeiros resolvem vender a ASTEOMAR, para a Sra. Jussara de Souza, por sua vez, os herdeiros receberam as parcelas que tinham direito. Foi injetado um capital na empresa de R\$ 100.000,00, que foi utilizado para pagamento de parcelas vencidas de um contrato de construção de uma embarcação.

O Sr. Francisco José, sabia que os recursos injetados não dariam para pagar as dívidas existentes, na ordem de R\$ 280.000,00, além da necessidade de capital de giro. Muito preocupado com a questão, sempre conversava com o filho da atual proprietária e seu procurador, Sr. Luciano de Souza, da necessidade de um novo aporte de recursos. O procurador, por sua vez, comentava que não tinha essa disponibilidade. O Administrador procura diariamente alternativas para solucionar a questão da indisponibilidade de recursos na ASTEOMAR, mas sabia que precisava resolver esse dilema. Que sugestões ele poderia apresentar, como alternativas para a questão?

2. A EMPRESA

A ASTEOMAR surgiu em 1996, criada a partir da união de 03 amigos, os Srs. José Ramiro de Albuquerque, Gilberto Canuto de Souza e Marcelo Pina Araujo, todos com conhecimento da atividade, pelo fato de trabalharem em empresas de grande porte do mesmo ramo e que resolveram somar suas experiências de mais de duas décadas e fundaram a empresa, ficando definida a participação de cada um, da seguinte forma: o Sr. José Ramiro de Albuquerque, com 50% das quotas, o Sr, Gilberto Canuto de Souza e o Sr. Marcelo Pina Araujo, com 35% das quotas.

Em agosto de 1997, a Asteomar assina um contrato de prestação de serviços de agenciamento marítimo, com a PLANAVE S/A, uma empresa de apoio marítimo que havia conseguido um contrato para transporte de passageiros, com a Petrobrás, mas que como não tinha interesse em abrir uma filial em nosso estado optou por terceirizar seus serviços administrativos e operacionais, esse contrato perdurou até junho de 2009.

No ano de 1998, a ASTEOMAR, consegue um contrato de afretamento de uma embarcação tipo lagosteiro para execução de serviços de apoio, com duração de 06(seis) meses, junto a Petrobrás e como não dispunha de

embarcação própria, alugou uma embarcação, por igual período, ao Sr. Francisco Queiroz na cidade Macau/RN. Depois dos seis meses e com o termino do contrato de aluguel, a ASTEOMAR, efetuou a compra da embarcação e a rebatiza com o nome de Asteomar I, pois conseguiu renovar o contrato junto a Petrobras, por um período de 02(dois) anos.

Em Janeiro de 2000, a ASTEOMAR, participa de licitações na Petrobrás e consegue 02 (contratos), como já possuía uma embarcação, adquire uma outra, no dia 03 de Fevereiro de 2000, que denomina de Asteomar II, nesse mesmo ano compra mais uma embarcação de madeira, que denomina de Asteomar III e que fica sempre disponível em substituição a qualquer das outras duas, quando de um eventual problema mecânico que possa ocorrer.

Com a empresa em pleno funcionamento e com disponibilidade de recursos em caixa, o Sr José Ramiro, percebe a necessidade de uma embarcação de maior porte e que ofereça melhores condições para o seu cliente principal e no ano de 2003, contrata os serviços de um estaleiro, situado na Cidade de Tibau do Sul/RN, para efetuar a construção de uma embarcação que batiza de Asteomar IV, essa construção demora seis meses e foi toda financiada com recursos próprios, com a conclusão da construção da embarcação Asteomar IV, bem mais equipada, tendo um salão de passageiros com ar condicionado e poltronas reclináveis, sendo isso o principal diferencial, entre os demais concorrentes, consegue contrato junto a Petrobrás, para a referida embarcação, para trabalhos com apoio a mergulho.

Em 2004, a Asteomar consegue novos contratos, junto a Petrobrás, tanto para a embarcação Asteomar II, quanto para a embarcação Asteomar IV e segue com sua prestação de serviços, aos seus clientes Planave e Petrobrás, além de em caráter temporário, efetuar o afretamento da embarcação Asteomar III, para empresas que trabalham com batimetria, em prestação de serviços para órgãos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Em 2005, a empresa segue funcionando normalmente e sem muitas novidades.

No ano de 2006, um dos sócios, o Sr. Marcelo Pina Araujo, resolve sair da sociedade, então o sócio majoritário, Sr. José Ramiro de Albuquerque,

compra as quotas do seu sócio, passando agora a ser detentor de 85% do capital da Asteomar.

No ano de 2007, o outro sócio, o Sr. Gilberto Canuto de Souza, também resolve sair da sociedade, então a Sra. Ana Lúcia Cocentino Guimarães, efetua a compra das quotas que pertencia ao sócio, Sr Gilberto, como também, e 25% pertencentes ao Sr. José Ramiro de Albuquerque, dessa forma a empresa passou a ter a seguinte composição societária, o Sr. José Ramiro de Albuquerque dono de 60% e a Sra. Ana Lucia Cocentino Guimarães, detentora de 40% do capital da Asteomar.

Em Outubro de 2007, a Asteomar recebe convite da Petrobrás, para participar de licitação para contratação de 02 lanchas de ferro, a Asteomar concorre e consegue ser vencedora para um contrato de uma embarcação. Como não dispunha da referida embarcação, fez um contrato de aluguel, com o Sr Carlos Soares de Areia Branca, que assumiria o contrato, até que a Asteomar conseguis-se construir a sua própria embarcação. No mês de Maio de 2008, a Asteomar contrata o estaleiro TERRAMARES da cidade de Areia Branca/RN, para construir a Lancha Asteomar V, esse contrato se constituía de uma entrada em 10/05/2008 no valor de R\$ 60.000,00(Sessenta Mil Reais) e mais 04 parcelas subsequentes no mesmo valor, vincendas sempre a cada dia 10 e trinta e seis parcelas iguais no valor de R\$ 10.000,00(Dez Mil Reais) cada, vincendas a partir da entrega da embarcação pronta. Na ocasião, como não dispunha de recursos financeiros para fazer o pagamento da primeira parcela do contrato celebrado com o estaleiro, contrata um empréstimo no valor de R\$ 300.000,00(Trezentos Mil Reais) junto ao empresa Albuquerque & Albuquerque em Belém/PA, divididos em 24 parcelas iguais de R\$ 17.720,00(Dezessete Mil, Setecentos e Vinte Reais), com esse valor a empresa, teria condições de honrar com 05 parcelas contratadas para a construção no valor de R\$ 60.000,00 (Sessenta Mil Reais) cada.

Em 26 de Agosto de 2008, com o advento do falecimento do seu sócio majoritário, José Ramiro de Albuquerque, a empresa passou a ser administrada por seu gerente Sr. Francisco José da Silva, que foi indicado a justiça, para ser o Administrador, em comum acordo da sócia, Sra. Ana Lúcia, com os herdeiros, pois todos, não possuíam experiência com o negocio, como também foi protocolado a abertura do inventário, na 12ª vara de Família de

Natal, para que a justiça determine oficialmente a partilha dos bens deixados pelo Sr. José Ramiro, sendo a Asteomar, o bem principal. No mês de Setembro de 2008, o Sr Francisco José da Silva, convoca todos os herdeiros e a sócia, para uma reunião e os coloca a par da real situação da empresa, pois todos acreditam herdarem uma empresa rentável e com disponibilidade de dinheiro em caixa. Pois havia ainda uma sobra de dinheiro, oriunda do empréstimo contraído em Maio daquele ano, para iniciar a construção da Embarcação Asteomar V.

Em Outubro de 2008, com a liberação por parte da justiça para que o Administrador nomeado pudesse dar continuidade com as atividades da empresa, foi efetuado ao estaleiro, o pagamento de 02 parcelas do contrato de construção, que se encontrava em atraso e assim segue com os pagamentos mensais.

Já em Janeiro de 2009, a empresa se encontra sem recursos para a continuidade da construção e com a sinalização por parte do Administrador aos sócios, de que haveria a necessidade de aporte de recursos financeiros, pois o faturamento mensal, só conseguia pagar apenas as despesas mensais e quase nada sobrava, para transferir para as despesas da obra.

Em Fevereiro de 2009, sem haver um acordo em comum dos herdeiros para injeção de recursos na empresa, os herdeiros decidem repassar a empresa e a partir daí, começa uma maratona para encontrar um comprador para a Asteomar.

Em Julho de 2009, sem recursos e com necessidade de injeção financeira, os herdeiros conseguem vender a ASTEOMAR, para a Sra. Jussara de Souza, por sua vez, os herdeiros receberam as parcelas que tinham direito. Foi injetado um capital na empresa no valor de R\$ 100.000,00, que foi utilizado para pagamento de parcelas vencidas de um contrato de construção de uma embarcação.

O Sr. Francisco José, sabia que os recursos injetados não dariam para pagar as dívidas existentes, na ordem de R\$ 280.000,00, além da necessidade de capital de giro. Muito preocupado com a questão, sempre conversava com o filho da atual proprietária e seu procurador, Sr. Luciano de Souza, da necessidade de um novo aporte de recursos.

A Asteomar deixa de pagar os impostos federais, a partir de 2008, esses valores foram se acumulando, havendo a necessidade de se fazer uma negociação com a Receita Federal, efetuando-se um parcelamento da dívida em 60(sessenta) meses, com o pagamento da 1ª parcela no mês de Março de 2011, mas a partir do mês de Janeiro de 2013, a Asteomar deixa de pagar as parcelas do acordo com a Receita e dessa forma, a empresa não consegue mais emitir a Certidão Negativa de Débitos Federais, além de existir pendências com a Dívida Ativa da União, a certidão é um documento requerido para a renovação do cadastro de fornecedores junto a Petrobrás e a falta desta certidão, faz com que a Asteomar não consiga participar das licitações da Petrobrás, além de também não conseguir realizar a renovação dos contratos, além de não conseguir contratar novos serviços com empresas prestadoras de serviços no apoio a mergulho.

2.1 A ALTERNATIVA DE ALAVANCAR

Existem duas formas de alavancar a empresa, a primeira seria a injeção de recursos financeiros por parte dos donos da empresa, mas como os mesmos não dispõem desses recursos, a alternativa seria encontrar um sócio que tivesse a condição de injetar esses recursos, pessoas interessadas, existem, mas quando tomam conhecimento de que a empresa ainda se encontra em fase de transferência das quotas dos herdeiros, pelo fato da justiça ainda não haver determinado o encerramento do inventário, fato que se encontra em sua fase final, dependendo apenas do parecer da juíza da 12ª vara de família da comarca de Natal/RN, diante desse fato, os prováveis interessados, desistem de entrar no negócio.

3. NOTA DE ENSINO:

3.1 FONTE DE DADOS

Este caso relata uma situação real, iniciada em 2008, numa empresa de navegação, a situação apresentada é fiel à pesquisa realizada, as informações coletadas, são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e

do relato do gestor, que acompanha toda a situação até os dias de hoje, por isso, todas as informações aqui apresentadas, são todas verídicas, sem omissão de fatos.

3.2 SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO:

Este caso pode ser lido em apenas 20min, em sala de aula e sugere-se sua aplicação em turmas de graduação de Administração e em Gestão de Negócios. A metodologia indicada deverá iniciar: 1) uma breve explanação sobre falta de planejamento nas organizações. 2) Leitura Individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) a exposição da temática e da situação pelo professor. 4) apresentação a direção da empresa.

3.3 OBJETIVOS PRINCIPAIS:

O objetivo principal desse trabalho é registrar a situação da empresa, a sua apresentação a direção da empresa para que seja possível tomar uma decisão que melhor se adeque a situação atual, pois tudo leva a crer, que da forma que a mesma se encontra, fica difícil a cada dia, a sua continuidade.

4. A ALTERNATIVA DE VENDER

Assim que houver a liberação por parte da justiça, ou seja, com o encerramento do inventário e seja efetivada a transferência das quotas na Junta Comercial do Estado, dos herdeiros para a Sra. Jussara de Souza, a mesma terá a condição de decidir se vende a empresa.

A entrada de um sócio seria uma excelente alternativa de alavancar a empresa, mas poderá ser um fator complicador para a entrada desse sócio, o alto endividamento da empresa, como também a falta de perspectivas de novos contratos de serviços, haja a vista a atividade marítima em nossa região está passando atualmente, por uma forte redução de investimentos por parte das empresas exploradoras de petróleo, que são os principais fornecedores de serviço.

5. A ALTERNATIVA DE ENTRADA DE UM SÓCIO

Atualmente a ASTEOMAR – Assessoria Técnica de Operações Marítimas Ltda., tem em seus quadros, 20 funcionários organizados nos diferentes setores da empresa, procurando a melhor maneira de se atingir os objetivos traçados e buscando resultados cada vez melhores a partir da otimização de seus serviços.

A Receita Federal abriu um novo refinanciamento de débitos e isso deverá favorecer a Asteomar, pois conseguindo fazer a recomposição de seus débitos e dessa forma obter a Certidão Negativa de Débitos Federais, como consequência se habilita a participar de novos contratos.

6. QUESTÕES EM DISCUSSÃO

- 1 - Identificado a falta de planejamento nas ações.
- 2- A falta de recursos financeiros para pagar o investimento feito.
- 3 - Falta de capital de giro

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**, Brasil; Elsevier, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**, São Paulo; Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**, São Paulo; Atlas, 2012.

OKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a Renovação**, São Paulo; Atlas, 1996.