

Viação Nordeste: o que será de nós?

Viação Nordeste: What will become of us?

Maria Isabel de Medeiros Brito^a, Marcelo Castello da Silveira^b, Maria Valéria Pereira de Araújo^a, Ana Beatriz Cabral de Santana^a

^a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Brasil

^b Liga de Ensino do Rio Grande do Norte - Brasil

Palavras-chave

Gestão de empresa familiar.
Política financeira.
Decisão de financiamento e investimento.
Avaliação de risco.

Resumo

O caso para ensino sobre a Viação Nordeste, aborda a situação real de uma empresa familiar cinquentenária no segmento de transportes de passageiros, fundada em 1965, na cidade de Natal-RN. O dilema deste caso para ensino se dá em torno de uma empresa familiar que tem problemas de conflitos de gerações, sucessão da gestão e de problemas na tomada de decisões de investimentos e custos em médio e longo prazo, ocasionados pela falta de alinhamento estratégico entre seus gestores, e dos problemas envolvendo a gestão familiar da empresa. O estudo servirá para apoiar as pequenas e médias empresas na valorização da profissionalização e na compreensão da necessidade do planejamento da sucessão, especialmente em empresas familiares. Além dessa contribuição, o estudo propiciará, também, uma discussão sobre a importância de as empresas familiares possuírem uma definição clara de política financeira, de curto e médio prazo, para nortear o planejamento empresarial nas ações e decisões de financiamento e investimento, com a utilização de dados e registros contábeis, garantindo a redução dos conflitos internos e a sobrevivência e sustentabilidade do negócio. O caso para ensino foi construído a partir da coleta de dados primários e secundários, recomenda-se a sua aplicação em cursos de graduação em Administração, Economia e Contabilidade, nas disciplinas de Finanças Empresariais e Gestão de Empresas Familiares.

Keywords

Family business management.
Financial policy.
Funding and investment decisions.
Risk assessment.

Abstract

This teaching case looks into the situation of Viação Nordeste, a family-run road passenger transport firm founded in 1965 in Natal (a state capital in Northeastern Brazil). The case is centered around dilemmas of succession planning, generation conflicts and investment decisions during a financial crisis caused by poor management and lack of strategic alignment between directors. The case is intended as a support for small and medium firms (especially family firms) in need of urgent professionalization and succession planning. It also shows the importance of clear short- and medium-term financial policies based on accounting data to guide corporate planning and investment and funding decisions, thereby minimizing family conflicts and ensuring survival and sustainability. Using primary and secondary data, the case was designed for undergraduate Business, Economics and Accounting students and for graduate students in the disciplines of Corporate Finance and Management of Family Firms.

Informações do caso para ensino

Recebido: 30 de junho de 2020
Aprovado: 21 de junho de 2021
Publicado: 26 de agosto de 2021

Implicações práticas

O caso trata uma situação real de uma empresa familiar no segmento de transportes de passageiros. O estudo servirá para apoiar as pequenas e médias empresas na sobrevivência e continuidade, considerando a sucessão e profissionalização dos negócios que são passados de geração para geração.

Copyright © 2021 FEA-RP/USP. Todos os direitos reservados

Autor correspondente: Tel. (84) 3215-3671

E-mail: belmedeiros@gmail.com (M. I. de M. Brito); marcelo_castello_rn@hotmail.com (M. C. da Silveira); valeriaaraujoufrn@gmail.com (M. V. P. de Araújo); beatrizpintocabral@hotmail.com (A. B. C. de Santana)

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Campus Universitário/Predio do CCSA, Potilândia - Natal/RN - 59078970, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

Marcelo, administrador, economista, membro da família e Diretor Adjunto da Viação Nordeste, uma empresa familiar no segmento de transportes de passageiros, fundada na cidade de Natal-RN em 1965, passeando pelo pátio repleto de ônibus, olhava para algumas partes deterioradas na lataria de um Busscar e refletia como a empresa estava se desgastando. Marcelo acreditava, inclusive, que as condições das frotas de ônibus (e a falta de manutenção) impactavam na percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa e, consequentemente, sobre sua imagem. Ele pensava: *“Precisamos de uma reforma, já!”*.

O último trimestre do ano de 2011 já havia chegado e com ele a pior crise financeira que a Viação Nordeste já enfrentou. A situação já era grave em 2008, mas após o falecimento de Severino Tomaz da Silveira, fundador da empresa e apaixonado pelo que fazia, a situação piorou.

Diante da concorrência informal elevada e o descontrole na gerência dos recursos financeiros, a empresa encerrava 2011 em um momento crítico de sua sustentabilidade financeira. A angústia de Marcelo aumentava, porque mesmo com todo o conhecimento que possuía, não tinha poder de decisão necessário para ajudar a empresa.

Dada a gravidade da situação uma reunião com os sócios da organização foi realizada. Decidiu-se então, que os sócios, que estavam afastados da empresa, reassumiriam a gestão do negócio, para apoiar Marcelo na árdua missão de reestruturar as finanças da empresa.

Agora, Marcelo estava armado para a guerra com conhecimento e poder de decisão. Além das questões financeiras, a Viação Nordeste enfrenta desafios relacionados à sucessão e profissionalização da empresa familiar, que também refletem nas decisões financeiras. Marcelo, diante de todo esse contexto, precisou parar e pensar sobre algumas questões: *“Por onde devo começar? O que devo fazer? A quem devo procurar? Será que os sucessores me darão o devido apoio e autonomia para que eu tome as decisões necessárias?”*. Essas eram algumas das questões que passavam por sua cabeça. Marcelo sabia que precisaria trabalhar muito para convencer os sucessores a acatarem suas propostas, sabia também de sua responsabilidade, dos riscos e dos desafios que iria enfrentar, entretanto, estava motivado e cheio de esperança para realizar as mudanças necessárias. E sabia que havia chegado a hora!

2 ANTECEDENTES

Severino Tomaz da Silveira, nascido em 28 de julho de 1923, na zona rural de São José de Campestre, no estado do Rio Grande do Norte. Era o caçula de nove filhos de uma família que vivia como nômades, mudando-se sempre para lugares que lhes proporcionasse moradia e uma terra para produzir pelo interior do estado, até que um surto de malária nos anos 30 fez a família rumar para a capital, a procura de uma estrutura mais segura para levar a vida.

Chegando à capital potiguar, Severino precisava encontrar trabalho para ajudar a sustentar a família. Natal estava vivendo uma época muito importante de sua história, pois na cidade vizinha estava estabelecido o Trampolim da Vitória, base militar dos Estados Unidos, que mais tarde serviria de apoio para acabar com a Segunda Guerra Mundial. Com a base militar estavam diversas oportunidades de trabalho e Severino agarrou uma delas. Em 1942, Severino participou da construção de uma estrada ligando Natal a Parnamirim, como motorista, começando aí a carreira de sua vida.

Após juntar um bom dinheiro, comprou seu primeiro caminhão, com o qual executava diversos serviços de transporte. Ia para onde pudesse ganhar dinheiro, percorrendo diversas cidades do Nordeste, como Recife (PE), Fortaleza (CE), e Campina Grande (PB). Então o Sr. Severino percebeu que poderia transportar pessoas de uma cidade para outra e transformou seu caminhão em um “misto”, transportava cargas e passageiros.

Em 1957, comprou seu primeiro ônibus, uma “marinete” ou “jardineira” como era conhecido a época, com capacidade para 18 passageiros. Dividindo a linha com a empresa chamada Chaveta, transportava pessoas de Natal para Recife. Com a venda da Chaveta para outra empresa de maior porte e capital financeiro, Sr. Severino enfrentou sua primeira dificuldade no transporte de passageiros. A concorrência regular pesada e a falta de recursos para a manutenção dos ônibus, que constantemente quebravam na estrada, o forçou vender a linha.

Mesmo sem sua principal linha, o Sr. Severino Tomaz da Silveira não se abateu, seguiu em frente, se capitalizou e passou a operar na rota Natal (RN)/Fortaleza (CE), criando assim a Expresso União. Mas logo, outro problema surgiu, desta vez de caráter administrativo. O gerente operacional aumentou os preços das passagens no trecho, ferindo um tabelamento de preços oficial, o que ocasionou a perda da permissão para operar legalmente no trecho. O resultado foi o encerramento das atividades da empresa Expresso União.

Com ajuda de sua esposa e de seus filhos, Severino fundou, em 25 de dezembro de 1965, a Viação Nordeste Ltda. A empresa começou a operar com três ônibus na linha Natal (RN)/Fortaleza (CE), e depois outras linhas foram integradas, Natal (RN)/João Pessoa (PB), Natal (RN)/Mossoró (RN), e Natal (RN)/Campina Grande (PB), além de Assú (RN)/Lajes (RN) e Mossoró (RN)/Fortaleza (CE), dispondo ao todo de 17 linhas e 56 seccionamentos. Hoje, nos seus mais de 50 anos de existência, a empresa possui uma frota superior a 100 ônibus e um quadro de funcionários com mais de 400 pessoas.



Figura 1. Garagem Viação Nordeste 1965

Fonte: Institucional - Conheça o histórico da Viação Nordeste

3 O INÍCIO DA CRISE

A Viação Nordeste Ltda. cresceu muito desde sua fundação, graças a luta e a persistência, principalmente, de seu fundador, Severino Tomaz da Silveira, que seguiu trabalhando até 2008, quando faleceu.

Sr. Severino, fundador, era detentor de 60% da participação societária, enquanto os outros 40% eram divididos igualmente entre os seus quatro filhos, Diogo Silveira, Henrique Silveira, Maria Augusta Silveira e Cláudio Mário Silveira. Após o falecimento de Severino, metade de sua participação societária, ou seja, 30%, foi transferida para sua esposa, a Sra. Maria Cândida da Silveira e o restante distribuído entre os seus quatro filhos, que totalizaram 17,5% da participação cada.

O filho mais novo, Diogo, assumiu a gestão do negócio, ficando à frente de todas as decisões. Por sua vez, os seus outros três irmãos, que também eram herdeiros, continuaram na empresa de forma tímida, afastando-se da gestão por outras atividades pessoais, profissionais e por motivos de saúde.

Após três anos, a empresa entrou em uma grave crise financeira. A maior parte dos sócios-proprietários da Viação Nordeste, intuitivamente, acreditavam que essa adversidade era consequência de vários problemas: da queda nas bolsas de valores, da concorrência informal de transportes alternativos e da elevação dos custos de combustíveis e derivados.

A crise atingiu até o faturamento do último trimestre de 2011, período considerado como o de maior volume de demanda. Por isso, no fim deste ano, Diogo se reuniu com os demais sócios para comunicar a saída de Dalva, uma das secretárias mais antigas e mais importantes da empresa, e apresentar os problemas financeiros.

Na reunião, Diogo informou que a Viação Nordeste não possuía nem fluxo de caixa, nem crédito com os fornecedores para o cumprimento de suas obrigações financeiras. Não possuía recursos nem mesmo para os pagamentos dos salários de funcionários e das despesas relacionadas a efetivação da prestação dos serviços.

O Diretor Adjunto da empresa, Marcelo, acompanhou todo o processo com muita angústia, uma vez que seu poder de tomada de decisão era restrito, e refletia sobre o cenário: *“A Viação Nordeste está à beira da falência, se nada for feito administrativamente para mudar esse cenário, daremos o último passo em direção ao precipício”*. Internamente o desânimo tomava conta de todos os colaboradores, isso era evidente diante do que se ouvia na empresa: *“o que será de nós?”*; ou *“a vaca tá indo pro brejo, ou melhor, o ônibus tá indo pro brejo”*.

Houve então uma reviravolta, Diogo, em virtude da grave crise financeira que afetava o negócio decidiu se afastar da gestão. Com a decisão, os irmãos mais velhos: Henrique e Cláudio, que estavam afastados, decidiram retomar a gestão da Viação Nordeste, com o intuito de viabilizar alguns projetos de reestruturação financeira. Eles decidiram pôr em prática parte da experiência e vivência em gestão que possuíam, com intuito de recuperar a saúde financeira da empresa.

Desde que o fundador da empresa faleceu, o contrato social da Viação Nordeste permaneceu sem qualquer alteração formal. E a única orientação expressa nesse documento, que apoiava a gestão dessa empresa familiar, relacionava-se às decisões envolvendo grandes volumes e aportes financeiros. O documento previa que compras e contratos de bens e empréstimos com valores elevados só poderiam ocorrer com a aquiescência de no mínimo dois sócios assinando os contratos em comum acordo, enquanto que para as pequenas movimentações financeiras não existia nenhum tipo de impedimento.

Na ocasião, Marcelo foi convidado para gerenciar o controle financeiro e o caixa da empresa, função que já tinha exercido em 2007. Agora, com a esperança renovada e cheio de motivação, trabalharia para alavancar a credibilidade da empresa e melhorar seus serviços.

4 CONCORRÊNCIA INFORMAL

Nos últimos 10 anos, as empresas de transporte de passageiros do Rio Grande do Norte enfrentam um declínio em suas operações e patrimônio, chegando até a encerrar suas operações. Esse foi o destino de algumas empresas conhecidas, como: Brandão, Transul, Unidos, Oeste e São Cristovão. Muitas empresas deixaram de operar em suas áreas por inviabilidade econômica, por não conseguirem manter o serviço frente aos preços mais baixos praticados pela concorrência dos transportes de passageiros clandestinos.

Em 2014, segundo dados do Departamento Estadual de Estradas e Rodagem - DER, existiam 135 linhas de transporte intermunicipal e uma média de quatro milhões de passageiros por mês. Essa concorrência, com 2.348 veículos clandestinos em atividade, que atendem a 75% do Rio Grande do Norte, causou a extinção de 87 linhas no estado, em 15 anos, e, conseqüentemente, a demissão de 500 empregados com o fechamento das empresas formais de transportes de passageiros.

A concorrência informal era um problema que também afetava a Viação Nordeste, e nesse cenário a empresa não identificava nenhuma oportunidade de crescimento. Até que surgiu um grande evento que poderia mudar a realidade da empresa nos próximos anos: A Copa do Mundo de 2014.

5 TÁ LONGE DA COPA... DÁ TEMPO!

Autoridades, políticos e celebridades, todos juntos, torcendo para o Brasil ser de novo escolhido sede desse grande evento, já que poderia trazer novos investimentos estrangeiros, aumento de emprego, turismo e visibilidade ao Brasil.

Para o Brasil, a Copa de 2014 era 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 em um futuro próximo.

Para promover e colocar em prática todo o projeto de 2014, o país deveria provisionar os gastos e investimentos para construção e reforma dos estádios escolhidos para o evento. Com planejamento, parceria público-privada para financiamento das obras, e todo um engenhoso programa seria possível viabilizar o cronograma de construção e exigências da FIFA (ver Anexo 1).

O presidente Luiz Inácio Lula da Silva, anunciava na época, investimentos de mais de 50 bilhões de reais no Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, para a Copa do Mundo. O Ministério do Turismo, em 2008, estimou só em transporte, investimentos da ordem de 38,51 bilhões de reais, em linhas de metrô e corredores para ônibus nas cidades sedes. A capital do Rio Grande do Norte, Natal, uma das cidades sedes da copa, ficava bem perto de outras cidades escolhidas, como Recife e Fortaleza, como também é a cidade mais próxima da Europa.

Era exatamente o que a Viação Nordeste necessitava: incentivos e clientes. A companhia possuía linhas entre os três estados sede de jogos, Rio Grande do Norte, Paraíba e Ceará. Marcelo começa a se perguntar: “Com essa oportunidade, seria a hora certa de investir? Aumentar a frota? Aumentar o número de destinos? Criar linhas para as demais cidades sede? Abrir o capital da empresa seria uma opção neste momento para arrecadar recursos?”.

6 SITUAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA: A TOMADA DE DECISÃO

De 2012 a 2013, com muito empenho, as contas da Viação Nordeste foram controladas, as despesas desnecessárias que existiam foram sanadas mediante controle e fiscalização, o caixa foi colocado em ordem, pagamentos foram efetuados, dívidas renegociadas e a credibilidade foi sendo restaurada. As ações proporcionaram um registro em caixa, em 2012, de um saldo de aproximadamente 200 mil reais, conforme dados dos Anexos 2 e 3.

Marcelo, agora trabalhando com metas e restaurado o controle das contas, planejava eliminar todas as contas pendentes com bancos e saldos negativos que ainda existiam com fornecedores, Serasa e Cartórios de Notas. *“Passo a passo, sem perder o foco”* esse era o lema que ele teorizava e colocava em prática. Pensava em conseguir uma reserva de caixa e, neste ritmo, planejava chegar em 2014 com saldo de 1 milhão de reais.

Os planos da diretoria agora estavam focados em investir em equipamentos novos ou seminovos, pois todo o Brasil estava sendo estimulado a investir e crescer em função desse grande evento. A renovação da frota era necessária; os ônibus da Empresa ultrapassavam a idade média para uso de 15 anos, e seu custo operacional com manutenção era alto.

Por outro lado, a empresa estava em processo de recuperação financeira, formando capital reserva. Naquele momento a Viação Nordeste não tinha acesso junto às instituições de crédito público e/ou privado para financiamento para compra de ônibus novos, ver Figura 2. Assim, tudo teria que ser pago com as reservas de caixa que a empresa dispunha.

Marcelo sugeriu à diretoria que fosse desenvolvido um projeto para a efetivação do investimento, para comprar os ônibus em momentos específicos, nos períodos de maior receita para empresa, de forma a não comprometer o caixa e os acordos com os fornecedores. Incontáveis reuniões eram marcadas por Marcelo para tentar conscientizar a diretoria da empresa de que era necessário monitorar as informações da empresa de forma mais rígida.

Discussões acaloradas e eventualmente algumas rugas eram relatadas nessas reuniões. Em uma dessas reuniões, Marcelo se apropriou do histórico de desenvolvimento da gestão financeira e resolveu emparedar os sócios a fim de cobrar um posicionamento mais profissional.

Marcelo surpreendendo a todos solta na reunião: *“Pessoal, eu estou saindo da empresa em dois meses. Preciso deixar tudo aqui encaminhado, já tirei a gente da crise, arrumei as finanças, mas vocês precisam tocar. Uma coisa muito importante é que nós pensemos numa política financeira e mais do que isso, que vocês implementem as ferramentas que eu venho tentando colocar pra vocês. Se não, precisaremos profissionalizar os altos cargos”*.

Na hora, Henrique, com um semblante fechado, soltou: *“Eu não entendo o que mais Marcelo quer que a gente faça. Meu amigo, a gente já saiu do vermelho, tá conseguindo se desenrolar desta crise e tá vendo um verdadeiro oásis na frente. Tu vai só pedir parada e saltar do ônibus? Ou sua intenção é botar a empresa na mão dos outros?”*.

O tom da reunião já estava aumentando, quando Diego entrevistou, como sempre fazia, para apaziguar a situação: *“Vocês se acalmem, que ninguém vai descer de ônibus nenhum, corta essa cordinha de parada aí. Tá todo mundo junto aqui, e todo mundo tem que se escutar. Está todo mundo se dedicando à empresa e cuidando de várias coisas na vida. Se apertar muito, todo mundo endoida. Mais na frente, quando tiver mais tranquilo a gente senta e faz isso com mais calma. Além do que, ainda tá longe da Copa... Dá tempo, dá tempo”*. Mas, a calma nunca vinha, os planos não foram feitos, Marcelo não desceu do ônibus e os diretores da empresa, confiando em suas experiências do passado, não levaram em conta todos os alertas e conceitos de uma boa administração e fluxo de caixa.



Figura 2. Novos ônibus inseridos na frota
Fonte: Sérgio José, 2013

Em 2013, os custos da empresa elevaram-se devido a aumentos sucessivos nos preços dos combustíveis, da energia elétrica, dos salários dos funcionários, além das despesas decorrentes da aquisição de novos ônibus (Tabela 1).

A empresa estava prestes a firmar um acordo com a Receita Federal para financiar seus passivos de Imposto de Renda, além de débitos com o INSS e ICMS, em um grande pacote de financiamento chamado REFIS da COPA. Esse pacote exigiu um pagamento mensal muito alto, comprometendo boa parte de sua receita mensal, fato que não aconteceu.

Tabela 1. Ônibus adquiridos em 2013

Uni.	Data da compra	Modelo	Marca	Valor total
1	1/31/2013	Busscar	Mercedes Benz	R\$ 222.000,00
2	1/31/2013	Busscar	Mercedes Benz	R\$ 230.000,00
3	3/15/2013	Marcopolo	Mercedes Benz	R\$ 290.000,00
4	4/8/2013	Marcopolo	Mercedes Benz	R\$ 290.000,00
5	9/4/2013	Marcopolo Viaggio	Mercedes Benz	R\$ 320.000,00
6	12/19/2013	Busscar Panorâmico	Mercedes Benz	R\$ 497.900,00
Total				R\$ 1.849.900,00

Fonte: Viação Nordeste

Marcelo se encontrava agora mais uma vez em uma situação complicada. “*Será que corremos risco à toa?*”. Essa entre outras muitas perguntas rodavam em sua cabeça, mas uma coisa era certa: era necessário tomar uma iniciativa!

7 NOTAS DE ENSINO

7.1 Fonte de dados

O caso para ensino foi construído a partir da coleta de dados primários e secundários, sendo os dados primários levantados por meio de entrevistas com diretores, relatórios de balanços, demonstrativos contábeis e financeiros coletados junto à empresa. Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisas em revistas, reportagens de jornais e *internet*. O nome da empresa, bem como o de seu sócio fundador e do diretor financeiro foram preservados em virtude da autorização prévia da empresa para a publicação e aplicação do caso para fins educacionais, os demais nomes dos gestores foram alterados para nomes fictícios.

7.2 Objetivos didáticos

Pretende-se que ao final da leitura e discussão deste caso os participantes sejam capazes de atingir as seguintes competências: a) Discutir a gestão e sucessão nas empresas familiares e suas particularidades, sua complexidade e seus melindres; b) Analisar como se dá o planejamento e a implantação da profissionalização em empresas familiares; c) Analisar o cenário de mercado em que a empresa está inserida, as oportunidades, os riscos, as ações futuras, as políticas governamentais que influenciam direta e indiretamente as ações empresa; d) Analisar os balanços, balancetes e demonstrações de resultado, e verificar o quanto essa análise influencia diretamente a tomada de decisão e demais implicações no processo decisório de uma empresa nesse setor.

7.3 Sugestão de plano de ensino

Apresentamos com este caso para ensino, uma proposta que visa apoiar o processo de ensino-aprendizagem com a adoção desta metodologia ativa de ensino. Proposta a qual poderá ser adaptada considerando a necessidade de motivar, envolver e fazer com que os participantes deste processo, sejam eles alunos, professores ou instrutores/facilitadores do processo, se interessem e participem mais ativamente no processo de ensino-aprendizagem.

Recomenda-se que o caso seja aplicado em aulas, oficinas ou demais encontros educacionais presenciais, podendo ainda ter uma combinação com atividades remotas ou no ensino à distância (EaD). Sugere-se que em aulas presenciais, o instrutor/professor introduza a metodologia que será utilizada nas próximas aulas, conversando com os alunos/participantes sobre os objetivos da atividade a ser realizada nos próximos encontros/aulas, além das atividades de leitura e discussão, que serão realizadas extra sala de aula, nos formatos remotos e/ou EaD.

É relevante nesse momento que o instrutor/professor comente sobre o conteúdo/tema que será pesquisado/estudado para esse caso, introduzindo assim os participantes/alunos acerca do assunto, mostrando a relação com as demais disciplinas vinculadas, além das habilidades e competências para a formação profissional que se pretendem desenvolver com a atividade, e por fim, explicar como será o processo de aplicação e avaliação para essa atividade.

Para o desenvolvimento das atividades extra sala, remotas e/ou EaD, sugere-se que o instrutor/professor solicite que os participantes/alunos leiam os textos (recomendar textos específicos que sirvam de base prévia para a discussão do caso), e depois dessas leituras, sugere-se que realizem uma discussão on-line, em pequenos grupos para nivelar o conhecimento sobre a aplicação dos conceitos do caso. Esses grupos devem ter entre 4 a 8 participantes, a fim de manter e estimular uma dinâmica proveitosa dessa metodologia.

No encontro para a aplicação do caso (presencial ou virtual síncrono), após a aproximação inicial com o tema, o instrutor/professor irá distribuir para todos os participantes/alunos o caso para leitura individual (cerca de 20 minutos).

Em seguida, o instrutor/professor irá dividir a turma em grupos de 4 a 8 participantes, entregará as questões de discussão para cada grupo e pedirá que eles façam discussões iniciais sobre as questões, com foco na resolução do problema proposto no caso. Recomenda-se que esta etapa seja desenvolvida em cerca de 15 minutos, para cada grupo, respeitando-se possíveis limitações didáticas dos membros de cada grupo, para só então dar-se início ao desenvolvimento das questões e as apresentações das respostas de cada grupo acerca do problema do caso. Sugere-se que os grupos façam anotações do que foi discutido antes de apresentar para toda a turma.

Para construir uma dinâmica de debate estruturada e ágil, sugere-se que cada um dos grupos escolha 1 ou 2 participantes para serem os oradores do grupo. Na fase seguinte, esses oradores serão os representantes das propostas de seu grupo. Abrindo em seguida uma grande roda de debate, em que os participantes oradores irão, por meio da mediação do instrutor/professor, apresentar as respostas de seus respectivos grupos para toda a classe.

O instrutor/professor, com base nas notas de ensino (e de instrumentos adicionais que escolher) deverá nortear um debate construtivo com base nas respostas dos grupos à medida que elas forem apresentadas. Note que a dinâmica sugerida poderá sofrer complementações, adaptações e ajustes conforme fatos relevantes, tais como: capacidade da sala de aula, espaços utilizados para a aplicação das etapas do caso, nível da turma, recursos didáticos, dentre outros fatores que possam influenciar direta ou indiretamente a aplicação do caso.

7.4 Aplicação recomendada

Esse caso de ensino foi desenvolvido para ser aplicado em cursos de Graduação em Administração, Economia e Contabilidade, bem como em cursos de Pós-Graduação nas áreas de Administração Financeira, Gestão de Negócios, Gestão de Pessoas e Contabilidade, nas disciplinas de Finanças Empresariais e Gestão de Empresas Familiares.

7.5 Questões para discussão

A seguir serão apresentadas as questões que poderiam ser usadas para estimular a análise do caso durante a etapa de discussão em sala de aula.

a) Para compreender quais são os riscos envolvidos, utilize alguma ferramenta diagnóstica de gestão que auxilie a identificar esses riscos e ainda ferramentas que ajudem a prever ações para tomar para cada risco identificado.

No caso colocado, existe um caráter conceitual, ou seja, aberto, para que o aluno possa exercitar a habilidade de inovação. No entanto, para todas as possibilidades o passo seguinte ao apontamento das soluções será diagnosticar os pontos fortes e fracos delas, suportadas por ferramentas que irão auxiliar no processo decisório e na solução de problemas e assim estimular a criticidade dos alunos.

Existem várias ferramentas diagnósticas e resolutivas que os alunos podem se apropriar na resolução dessa questão. No diagnóstico, pode ser utilizado o diagrama de Ishikawa e o Princípio de Pareto. Na geração de alternativas, *brainstorming*, *brainwriting* e MDPO. Em relação a escolha de alternativas, recomenda-se análise SWOT, árvore de decisões, ponderação de critérios, análise de ponto de equilíbrio Maximiano (2007, p. 89-101). A utilização de uma matriz de riscos pode ser uma ferramenta visual importante para dimensionar prioridades (PMI, 2017).

Recomenda-se ainda que os alunos esquematizem as ações e prospecções dos desdobramentos. Esse controle pode ser feito de forma mais livre, como maneira de estimular o pensamento da efetividade das ações, ou ainda de modo mais sério e como modo de apresentar aos alunos modelos prospectivos, a utilização de métodos como GBN e Godet.

b) No Brasil, 80% das empresas são familiares. Destas, 12% sobrevivem até a terceira geração, o que demonstra que muitas delas cometem falhas na gestão, como a falta de impessoalidade, a não elaboração de um plano sucessório e problemas na gestão financeira da empresa. Tendo em vista os dados apresentados e a situação pertinente na Viação Nordeste, em que houve um vácuo representativo quando o Sr. Severino morreu, quais atitudes deveriam ter sido tomadas por parte do corpo diretor? As ações tomadas foram acertadas? Como realizar um processo sucessório que busca mitigar eventuais problemas?

Os alunos poderão iniciar o debate analisando o modelo clássico da 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. Grande parte das empresas no 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 ou um grupo de fundadores que eram seus donos, uma família em sua maioria. Muitas vezes, 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 cargo de administrador. Em geral, eram negócios familiares, em que dois ou três parentes conseguiam cuidar de todas as suas atividades. Normalmente, o presidente era tesoureiro, o comprador, ou o vendedor e atendia os agentes comissionados. Logo surgiram os grandes conglomerados, grandes demais para serem dirigidos por pequenos grupos familiares, dando início ao surgimento do gerente profissional.

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, exitoso, passa para o fracasso e a falência. É claro que existem exceções, mas, os primeiros passos para a gestão adequada de uma empresa familiar são a inovação, a profissionalização e o plano de sucessão bem estruturado.

Quando é estabelecido um plano de sucessão com implantação de estratégias e preparação para transferência de capital e poder, as chances de pequenas e médias empresas prosperarem é mais alta do que quando o processo sucessório ocorre de forma inesperada e abrupta. Por essa razão, para inúmeros consultores esse é considerado um momento decisivo de sobrevivência dessas empresas, e a forma como irá se conduzir é determinante para o futuro dos negócios (Leone, 2004).

Para Leone, Silva e Fernandes (1996) e Leone (2004) 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 a elaboração de um plano de 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, 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 sobrepujar qualquer obstáculo, até mesmo 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, conseqüentemente, à destruição de empresas, carregando consigo a união familiar e deixando em seu lugar um rastro de discórdias.

Considerando esse contexto, alguns teóricos tendem a desacreditar no sucesso de empresas familiares, como se estivessem fadadas ao fracasso devido aos conflitos e tensões. Entretanto, para Leone (2004), por meio de uma visão crítica sobre esses processos, a sobrevivência dessas empresas repousa sobre o planejamento e a observação de regras de convivência entre empresa e família. Portanto, não adianta entender a sucessão como processo natural que irá se concretizar se os dirigentes não antecipam nem abordam o tema, pois é fundamental organização e preparação para as empresas se manterem firmes no mercado.

c) Empresas familiares têm problemas de consenso nas decisões muito latentes, identifique o que aconteceu no caso e explique que medidas poderiam ser tomadas para a atenuação deste problema recorrente em várias empresas. De que forma a gestão da empresa poderia ter se tornado mais profissional?

Peçanha e Oliveira (2015) percebe que a sucessão e a profissionalização em empresas familiares são dois momentos delicados sob variados aspectos. A ruptura com os ideais e os valores familiares ou a luta pelo poder entre os herdeiros pode desencadear trajetórias conturbadas, tanto do ponto de vista econômico-financeiro, como comportamental

Santos, Sehnem e Santos (2019) preconizam que empresas familiares, devem ser tratadas desde o princípio como uma empresa profissionalizada, estipulando estratégias de longo prazo, inclusive no que tange às sucessões. Os autores ainda citam que algumas ações podem ser realizadas para mitigar esse problema, como, implementação de mecanismo administrativo e do conselho de família criados e formalizados a partir da governança corporativa.

Tais estratégias demandam alterações na estrutura de propriedade e de controle, especificando a distribuição dos direitos entre os sócios, por exemplo, o conselho de administração, os diretores e os acionistas. Os aspectos familiares devem ser separados das questões patrimoniais e profissionais, isolando as organizações do grupo de eventuais desavenças internas. É preciso separar, o quanto antes, família, propriedade e gestão; estruturando sua gestão e formalizando com seus familiares, para que possíveis desavenças e conflitos não se desenvolvam no decorrer do processo de profissionalização (Santos, Sehnem & Santos, 2019).

Se faz primordial considerar que profissionalização da empresa familiar não se refere, exclusivamente, aos aspectos organizacionais. A mudança na estrutura deverá, obrigatoriamente, ser precedida pela conscientização daqueles que detêm a propriedade e o poder, da necessidade imperativa da separação entre a família, a propriedade e a gestão. É importante salientar que profissionalização da gestão não significa o afastamento dos membros da família da direção da empresa e sim de prevalência do critério da vocação e da competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio.

No caso em questão, Marcelo tentou estabelecer diálogo com a família, conscientizá-los, no entanto sem sucesso, pensou em sair da empresa e acumular mais credibilidade no mercado para poder ter lastro em convencer os sócios.

d) Depois de considerar os riscos envolvidos e a complexidade de uma empresa familiar, se você fosse Marcelo, que ação tomaria a partir da análise dos dados financeiros apresentados?

Marcelo precisava realizar uma tarefa muito difícil, 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. E devemos considerar os tipos de investidores, temos os mais conservadores, os moderados e por último os mais agressivos.

Apesar de todo investimento ter riscos, no caso em questão que trata de um investimento empresarial, é necessária uma análise mais detalhada das condições. É importante mensurar quais são os riscos que a decisão envolve, principalmente, em investimentos de longo prazo, pois fatores como o retorno do investimento e a sustentabilidade da empresa, impactam diretamente na tomada de decisão e realização do investimento (Frezatti, Bido, Cruz, Barroso & Machado, 2012).

Mesmo com todas as oportunidades apresentadas de ganho e crescimento, que poderiam ser criados com a realização da Copa do Mundo em 2014, com grande expectativa de lucro, por parte do Governo e das empresas envolvidas, é necessário considerar a atual situação da empresa Viação Nordeste e sua posição junto ao mercado de transporte de passageiros, além dos 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.

e) Considerando os números apresentados, apresente cálculos que justifiquem sua decisão na questão anterior.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) retrata o resultado financeiro da organização em um determinado período de tempo, por meio da apresentação das receitas e despesas, de modo que o saldo restante da dedução das despesas nas receitas é o lucro líquido (Hasanaj & Kuqi, 2019). “O objetivo da empresa, e, por conseguinte de todos os administradores e empregados, é o de maximizar a riqueza dos proprietários” (Gitman, 1997).

Gitman (1997) ainda afirma que as ações do administrador financeiro relativa à análise e ao planejamento financeiro, as decisões de investimento e as decisões de financiamento, devem ser tomadas visando-se o cumprimento dos objetivos do proprietário da empresa e seus acionistas. 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: há um confronto entre retorno e risco, sendo que os acionistas geralmente têm aversão ao risco.

Para responder à questão em análise podemos investigar uma questão básica, se a empresa nesse curto prazo tem liquidez suficiente para honrar seus compromissos. A liquidez é medida pela capacidade de a empresa satisfazer suas obrigações a curto prazo e na data de seus vencimentos. Para Forti, Peixoto e Freitas (2011) uma empresa com boa liquidez usufrui de alguns benefícios, como a possibilidade de investir em oportunidades e o financiamento de suas próprias atividades.

Recomendamos 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.

i) 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).

A variação de um ano para outro corresponde a 83% no capital circulante negativo, considerado um percentual elevado. Tal resultado pode significar que pode ter ocorrido uma atualização contábil nos números ou uma alocação de recursos para investimento. A análise do capital de giro não é considerado um valor relevante para comparar o desempenho de diferentes empresas, mas é bastante útil para o controle interno da empresa, pois é por meio dele que se estabelece contratos para empréstimos de longo prazo, ou seja, a empresa precisa manter um nível mínimo de capital líquido.

ii) O índice de liquidez corrente mede a capacidade de a empresa satisfazer suas obrigações de curto prazo.

Índice de liquidez corrente = ativo circulante/passivo circulante

Índice de liquidez corrente Viação Nordeste (2012) = R\$ 7.678.571,58/ R\$ 13.731.495,11 = 0,55

Índice de liquidez corrente Viação Nordeste (2013) = R\$ 7.722.846,82/R\$ 18.777.661,62 = 0,41

Com uma queda de 25% de 2012 para 2013, ressalta-se o estado de preocupação. Estudos anteriores mostram que um índice de liquidez corrente aceitável deve ser em torno de 2, mas pode variar entre empresas. Um índice de 1 é aceitável, por exemplo, para uma empresa de utilidade pública, ou para uma indústria, pois o capital líquido da empresa será igual a zero. Contudo, se a empresa possuir um índice menor do 1, ela terá um capital circulante líquido negativo. Esse é o caso da Viação Nordeste, seus índices para os dois anos são negativos, sem perspectiva de alta de um ano para o outro o que compromete bastante sua capacidade de pagamento.

iii) O índice de liquidez seco é semelhante ao índice de liquidez corrente, mas exclui o estoque do ativo circulante da empresa, por não ser considerado um ativo com liquidez.

Índice de liquidez seco = (ativo circulante - estoque)/passivo circulante

Para a Viação Nordeste, como a empresa não possui estoque por se tratar de uma empresa prestadora de serviço de transporte de passageiros, os valores se igualam aos 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 era aumentar a riqueza dos sócios por meio de investimentos como a compra de novos ônibus para frota, que levariam a mais receita, podemos ver pelos números apresentados do capital circulante líquido negativo em 2012 e 2013, que não seria uma solução viável no momento.

Tal situação, inviabilizaria empréstimos a longo prazo, uma vez que a empresa não possuía o valor mínimo solicitado pelas instituições financeiras. Além disso, os outros índices apresentados indicam uma carência imediata de liquidez da empresa, a falta de recursos para honrar pagamentos a curto prazo, pois os índices de liquidez corrente e seco estão abaixo de 1, e com queda de 25% de 2012 para 2013. O resultado sugere uma situação não propícia para a empresa realizar novos investimentos de longo e curto prazo, sem que comprometa seu funcionamento. No limite, o resultado por ser a falência da empresa.

O cenário que se apresentou com os investimentos públicos executados na Copa do Mundo de 2014, confirma que o investimento não seria vantajoso, pelo menos não no curto prazo. Mesmo com a boa intenção da diretoria e a confiança nos investimento da Copa do Mundo de 2014 os números mostraram que os investimentos previstos não se realizaram. O previsto para mobilidade urbana (que diretamente estava relacionado aos serviços de transporte urbanos), foi de R\$ 8.727.712.473, mas apenas R\$ 3.825.526.776 foi executado, uma redução de 56% para todo o Brasil. O mesmo aconteceu na cidade sede Natal – RN, em que era previsto um investimento de R\$ 1.546.343.428,00, mas foi executado apenas R\$ 446.254.759,00, um decréscimo de 71%. Enquanto o Governo reduziu seus investimentos, a Viação Nordeste manteve seus investimentos, não observando a tendência de cortes no investimento público daquele momento.

REFERÊNCIAS

- Forti, C. A. B., Peixoto, F. M., & Freitas, K. S. (2011). Retenção de caixa, desempenho operacional e valor: um estudo no mercado de capitais brasileiro. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(13), 20-33. DOI: <https://doi.org/10.11606/rco.v5i13.34802>.
- Frezatti, F., Bido, D. de S., Cruz, A. P. C. da, Barroso, M. F. G., & Machado, M. J. de C. (1). Decisões de investimento em ativos de longo prazo nas empresas brasileiras: Qual a aderência ao modelo teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 01-22. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000100002>.
- Gitman, L. J. (1997). *Princípios de administração financeira* (7a ed.). São Paulo: Harbra Ltda. ISBN: 8543006740.
- Globo esporte (2007). *Oficial! A Copa do Mundo é nossa*. Recuperado em 30 de outubro de 2007.
- Hasanaj, P., Kuqi, B. (2019). Analysis of Financial Statements: The Importance of Financial Indicators in Enterprise. *Humanities and Social Science Research*, 2(2), 17-27. DOI: <https://doi.org/10.30560/hssr.v2n2p17>.
- Viação Nordeste. (2017). *Conheça o histórico da Viação Nordeste*. Recuperado em 30 de janeiro de 2017 de <https://www2.viacaonordeste.com.br/institucional>.
- Leone, N. M. C. P. G., Silva, A. B., & Fernandes, C. B. (1996). Sucessão: como transformar o duelo em dueto. *Revista de Administração*, 31(3), 76-81.
- Leone, N. M. D. C. P. (2004). O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. *Organizações & Sociedade*, 11(29), 149-172. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302004000100009>.
- Maximiano, A. C. A. (2007). *Introdução à Administração: edição compacta*. Atlas. ISBN: 8522462887.
- Morais, A. (1991) *Perfil de corpo inteiro: Severino Tomaz*. O Poti. Natal (pp 1-5).
- Peçanha, A. R. O., & Oliveira, S. B. (2015). Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? *NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(3), 126-135. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2015.v5n3.p126-135.293>.
- PMI, PMBOK GUIDE (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Pennsylvania: Project Management Institute, 6ed. ISBN: 1628251921.
- Portal da transparência*. (2013). Recuperado em 13 de janeiro de 2016 de <http://www.portaltransparencia.gov.br/copa2014/cidades/home.seam?cidadeSede=7>.
- Portal do turismo*. (2016). Apresentação. Recuperado em 22 de julho de 2016 de <http://turismo.natal.rn.gov.br/simb.php>.
- Portal do investidor*. (2015). Por que investir? Recuperado em 01 de dezembro de 2015 de http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/primeiros_passos/antes_investir/antes_investir.html.
- Prada, R. (2014). *Por que o Brasil: Estimular e divulgar todas as ações que levem ao sucesso da Copa do Mundo de Futebol de 2014 no Brasil*. Recuperado em 13 janeiro 2016 de <http://www.portal2014.org.br/por-que-o-brasil/>.
- Revista Foco (2007). *História de sucesso: A vida sobre quatro rodas* (volume 84). Natal.
- Santos, A. A. P., Sehnem, S., & Santos, G. D. S. (2019). Facilitadores, Dificultadores e Principais Focos de Conflito do Processo Sucessório. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(2), 88-112. DOI: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v11e2201888-112>.
- Tribuna do Norte. (2014). *Clandestinos atendem a 75% do RN*. Recuperado em 23 de julho de 2014 de <http://tribunadonorte.com.br/noticia/clandestinos-atendem-a-75-do-rn/288391>.
- Tribuna do Norte. (2014). *Em dez anos, empresas fecharam 22 linhas intermunicipais no RN*. (Natal). Recuperado em 23 de julho de 2014 de <http://tribunadonorte.com.br/noticia/em-dez-anos-empresas-fecharam-22-linhas-intermunicipais-no-rn/288463>.
- Vidigal, A. C. (1996). *Viva a empresa familiar!* Rio de Janeiro: Rocco.

Como citar este caso para ensino

Brito, M. I. de M.; Silveira, M. C. da; Araújo, M. V. P. de; & Santana, A. B. C. de. (2021). Viação Nordeste: o que será de nós? *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15:e171833. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.171833>

ANEXOS

Anexo 1 - Dados dos investimentos governamentais na Copa do Mundo 2014

Quadro geral: Execução financeira das obras ações

Cidade-sede	Ações	Valor (em R\$)	
		Contratado	Executado
Fortaleza	26	1.769.772.583	918.098.191
Natal	22	973.524.198	446.254.759
Recife	36	1.425.124.656	534.431.106

Tema	Ações	Aplicação direta de recursos (em R\$)			
		Previsto	Executado	Diferença	Variação
Aeroportos	30	6.280.560.000	7.551.598.688	1.271.038.688	20,24%
Desenvolvimento turístico	88	172.206.340	9.716.020	- 162.492.320	-94,36%
Mobilidade urbana	44	8.727.712.473	3.825.526.776	- 4.902.185.697	-56,17%

Cidade-sede	Ações	Aplicação direta de recursos (em R\$)			
		Previsto	Executado	Diferença	Variação
Fortaleza	26	1.642.190.650	918.098.191	- 724.092.459	-44,09%
Natal	22	1.546.343.426	446.254.759	- 1.100.088.669	-71,14%
Recife	36	1.673.137.144	534.431.106	- 1.138.706.038	-68,06%

Fonte: Portal da Transparência Copa, 2014

Anexo 2 - Demonstração de Resultado do Exercício - DRE

Viação Nordeste Ltda.		
Demonstração de Resultados - Consolidado		
	2012	2013
Receita Bruta Operacional	12.703.344,55	13.136.102,88
Receita de Transp. Passageiros Interestadual	7.630.513,81	7.226.592,60
Receita de Transp. Passageiros Intermunicipal	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
Receita Líquida	9.822.361,20	10.016.187,72
Custo Mercadoria/Serviço Vendido	- 6.513.165,35	- 11.414.334,30
Lucro Bruto	- 3.309.195,85	- 1.398.146,58
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 agência	- 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	-
Despesas Tributárias	- 3.086,62	- 15.404,37
Outras Despesas Operacionais	- 440,24	-
Outras Receitas Operacionais	3.772,70	-
Outros Resultados Operacionais	- 468.910,87	- 4.967.427,76
Resultado Operacional C/ Desp. Vendas, Fixas e Variáveis	1.493.510,74	- 3.264.792,09
Resultado antes das Financeiras	1.467.798,28	- 2.960.005,08
Lucro Operacional (Rec. Op. -Desp. Finan)	- 347.640,99	- 4.842.054,96
Resultado antes dos impostos	- 465.824,25	- 4.952.023,39
Resultado Líquido do Exercício	- 465.138,17	- 4.967.427,76

Fonte: Viação Nordeste

Anexo 3 - Balanço Patrimonial

ATIVO	2012 (R\$ mil)	2013 (R\$ mil)	PASSIVO	2012 (R\$ mil)	2013 (R\$ mil)
CIRCULANTE	7.678.571,58	7.722.846,82	CIRCULANTE	13.731.495,11	18.777.661,62
Caixa e Bancos	489.334,06	47.237,44	Empréstimos e Financiamentos	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
Depósitos c/bloqueio judicial	49.809,05	94.448,19	Outras Obrigações	12.395,23	14.061,90
Outros créditos	892.030,60	1.335.878,19	NÃO CIRCULANTE	10.807.938,38	10.807.938,38
Despesas Antecipadas	5.763.046,66	5.763.895,52	Exigível a longo prazo	10.807.938,38	10.807.938,38
NÃO CIRCULANTE	6.698.283,05	6.732.746,56	Empréstimos e financiamentos	1.504.652,46	1.504.652,46
Realizável a longo prazo	2.642.125,55	2.676.589,06	Obrigações Fiscais ou Previdenciárias	8.600.898,45	8.600.898,45
Depósitos restituíveis e valores vinculados	88.639,16	123.102,67	Provisões de longo prazo	702.387,47	702.387,47
Créditos de consórcio a arrendamentos Mercantil	1.873.630,75	1.873.630,75	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	- 10.162.578,86	- 15.130.006,62
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
IMOBILIZADO	3.924.328,71	3.924.328,71	Resultados Acumulados	- 12.680.063,49	- 17.647.491,25
Bens em Operação	6.207.433,80	6.207.433,80	Lucros (prejuízos) acumulados	- 12.211.152,62	- 12.680.063,49
Outros 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			
ATIVO total	14.376.855	14.455.593	PASSIVO total	14.376.855	14.455.593

Fonte: Viação Nordeste