



ALIMENTOS SUSTANÇA

Adriano Leal Bruni

Versão de 02/03/2023 09:41.

HISTÓRIA

José Santana fundou a Alimentos Sustança em 1968. Originalmente, uma pequena fábrica de macarrão, instalada em Osasco, região metropolitana de São Paulo, e que operava com máquinas velhas e sucateadas, compradas de segunda mão. Durante anos a empresa colocou em prática o ditado de que a economia era a base da prosperidade. Cada centavo gasto na empresa era devidamente controlado. Despesas desnecessárias eram sequer imaginadas. Instalações fabris e administrativas eram extremamente simples, funcionais e espartanas. Com a força de vontade e o trabalho duro de seu fundador, a empresa prosperou. Seus lucros sempre foram significativos e permitiram sustentar níveis de crescimento que alcançaram dois dígitos em diversos anos.

Em 2006, a nova Sustança S. A. havia se tornado uma importante Companhia, com ações negociadas em bolsa e contando com uma grande projeção nacional. Suas indústrias se espalhavam do Rio Grande do Sul ao Amazonas. Doze modernas instalações industriais, dotadas dos mais novos e eficientes equipamentos. Embora o crescimento das operações e vendas tivesse sido notável, o mesmo não poderia ser dito dos resultados apresentados nos cinco últimos anos. Os lucros estavam sendo considerados por muitos analistas financeiros insignificantes frente ao porte da empresa. A rentabilidade dos acionistas, medida sob a forma do retorno sobre o patrimônio líquido, da rentabilidade dos dividendos ou do retorno dos preços das ações era considerada muito baixa.

UMA NOVA GESTÃO

Muitas das explicações para a mediocridade das performances residiam no gradual afastamento do principal acionista e fundador. Em 2001, Santana completou 70 anos e tomou a decisão de deixar as atividades executivas da empresa, assumindo o controle, apenas, do conselho de acionistas. Buscando uma melhor qualidade de vida, ele e a esposa optaram por se mudar para uma fazenda que haviam comprado no estado do Paraná.

Neste mesmo ano, o comando da empresa foi entregue a Mariano Vieira, antigo diretor de operações do grupo. A partir daí, muita coisa mudou. O perfil de Vieira divergia muito do de Santana, notadamente no que dizia referência ao controle dos gastos.

Mariano Veira acreditava que a antiga e modesta sede em Osasco era incompatível com uma empresa com lucros significativos como a Sustança. Também considerava inadmissível ter que viajar em classe econômica, como era o costume de Santana.

Assim, usando os seus poderes de presidente da empresa, Vieira promoveu a transferência da sede administrativa da empresa para a avenida Eng^o Luiz Carlos Berrini, importante, imponente e cara avenida em São Paulo. Como forma de agilizar os seus deslocamentos entre as diferentes filiais do grupo, promoveu a aquisição de um jatinho executivo de última geração. E, para facilitar os deslocamentos entre a nova sede administrativa e a fábrica em Osasco, comprou um helicóptero de quatro lugares. Isso sem falar no luxuoso veículo importado blindado que servia à presidência da empresa.

LIVRO EM QUE O USO DO CASO É SUGERIDO

BRUNI, A. L. **Administração financeira de empresas no Brasil**. Texto em elaboração.

PROBLEMATIZAÇÕES POSSÍVEIS

Caso você esteja matriculado em alguma das turmas do Prof. Adriano Leal Bruni, apresente suas respostas no formulário disponível em <<https://forms.gle/Fg8x47p3GAUGzZEw5>> antes da aula em que este caso será usado (consulte o planejamento da disciplina). A apresentação dessas respostas pode ser usada para repor notas de atividades de sala de aula (caso a disciplina cursada por você registre notas em atividades de sala de aula). Se lembre que um caso pode conter diferentes problematizações, com códigos apresentados entre colchetes no início de cada conjunto de perguntas. Responda à problematização proposta para a sua aula!

[SUSTANÇA_FIN_CONFL] AULAS SOBRE FINANÇAS: Conflitos. No livro, estude o capítulo sobre Objetivos e Conflitos em Finanças, analisando com maior cuidado a seção que discute conflitos e soluções. Posteriormente, responda o que se pede.

[1] Construa um diagnóstico da situação da empresa

[2] Os acionistas estariam satisfeitos?

[3] O principal executivo estaria satisfeito?

[4] Como você resolveria este problema?