

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

SUSANA DE SOUZA RIBEIRO DA SILVA

**A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS EMPRESAS EM
RECUPERAÇÃO JUDICIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE EMBALAGENS DO SUL DE SANTA CATARINA.**

CRICIÚMA

2014

SUSANA DE SOUZA RIBEIRO DA SILVA

**A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS EMPRESAS EM
RECUPERAÇÃO JUDICIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE EMBALAGENS DO SUL DE SANTA CATARINA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

CRICIÚMA

2014

SUSANA DE SOUZA RIBEIRO DA SILVA

**A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS EMPRESAS EM
RECUPERAÇÃO JUDICIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE EMBALAGENS DO SUL DE SANTA CATARINA.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 03 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Valcir Mantovani - Especialista - (UNESC) - Examinador

Com muito carinho, dedico este trabalho ao meu esposo Hermogenes, por toda caminhada que fizemos juntos até o dia de hoje, e pelas próximas que virão. Pela compreensão e incentivo que recebi. Amo você!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por renovar a cada momento minha força e disposição para superar as dificuldades nesta jornada.

A UNESC pelo ambiente criativo e amigável que proporciona e por seu corpo docente, direção e administração que oportunizam um leque para o horizonte superior.

Agradeço ao meu esposo Hermogenes, que de forma especial e prestativa incentivou-me em cada etapa desta conquista.

Aos meus pais Lenir Anita e José, pelo imenso amor que sempre me proporcionaram e pelo cuidado, carinho e educação dedicados a mim.

As minhas queridas irmãs, Patrícia, Mônica, Michelini, Graziela e Luciana e minha adorável cunhada Clarissa que torcem pelo meu sucesso profissional.

Aos meus cunhados Roberto, Luiz Carlos, Irno e Antônio que estão felizes por eu chegar até aqui.

Aos meus sogros, Jorge e Carmen que são presentes em minha vida, pois Deus em seu imenso amor me proporcionou verdadeiros pais que estão sempre prontos a me ajudar.

Ao meu orientador, prof. Especialista Realdo de Oliveira que acreditou no meu trabalho e compartilhou seu conhecimento e suas ideias com disposição e sabedoria.

Aos meus amigos, meus sinceros agradecimentos pelo companheirismo e carinho, em especial as amigas Cristina, Rafaela, Regina e Rosiane, pessoas iluminadas e alegres.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

**“Para ter um negócio de sucesso, alguém
algum dia teve que tomar uma atitude de
coragem.”**

Peter Drucker

RESUMO

SILVA, Susana de Souza Ribeiro da. **A utilização da contabilidade gerencial nas empresas em recuperação judicial: Um estudo de caso em uma empresa do ramo de embalagens do sul de Santa Catarina.** 2014. 62 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar as ferramentas gerenciais de maior relevância para empresas em processo de recuperação judicial, evidenciando a importância do gerenciamento das informações no processo decisório. Para alcançar tal objetivo foi necessário conceituar a recuperação judicial e a contabilidade gerencial, identificar os relatórios contábeis como informação na recuperação judicial e destacar a importância do relatório econômico financeiro e da contabilidade. No estudo de caso é proposta uma modelagem de relatórios contábeis gerenciais para empresas em recuperação judicial. As informações para elaboração do estudo de caso foram obtidas através de visitas realizadas a empresa. A metodologia foi baseada em um estudo descritivo com abordagem qualitativa. Os resultados preliminares apontaram que a empresa precisava se reestruturar econômica e financeiramente, porém após a aplicação da modelagem proposta, os resultados evoluíram, ficando evidente que a utilização das ferramentas gerenciais e a eficiência no gerenciamento das informações são fundamentais para o sucesso das entidades. Diante de tais resultados, o estudo atinge o objetivo proposto.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Recuperação judicial. Ferramentas gerenciais. Relatórios.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Passos da Recuperação Judicial | 17 |
| Figura 2 - Desenvolvimento Evolutivo da Contabilidade Gerencial | 20 |
| Figura 3 - Etapas da Avaliação de Empresas | 22 |
| Figura 4 – Objetivos do Orçamento de Caixa..... | 41 |
| Figura 5 - Etapas do estudo | 45 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Grupos de Contas do Balanço Patrimonial | 25 |
| Quadro 2 - Demonstração do Resultado | 26 |
| Quadro 3 – Análise do cenário atual | 47 |
| Quadro 4 - Premissas | 48 |
| Quadro 5 – DRE Projetado | 49 |
| Quadro 6 – Fluxo de Caixa..... | 50 |
| Quadro 7 – Balanço Projetado | 51 |
| Quadro 8 – Análise do Cenário Projetado..... | 52 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------|--|
| AC | Ativo Circulante |
| BOPA | Nylon Bi Orientado |
| BOPP | Polipropileno Bi Orientado |
| BP | Balanço Patrimonial |
| BSC | Balanced Scorecard |
| CIF | Custos Indiretos de Fabricação |
| CDG | Capital de Giro |
| CPP | Polipropileno Cast |
| DFC | Demonstração de Fluxo de Caixa |
| DR | Demonstração do Resultado |
| DRE | Demonstração do Resultado do Exercício |
| FCO | Fluxo de Atividades Operacionais |
| FCF | Fluxo de Caixa dos Financiamentos |
| FCI | Fluxo de Caixa dos Investimentos |
| MB | Margem Bruta |
| ML | Margem Líquida |
| MOD | Mão de Obra Direta |
| MP | Matéria Prima |
| NCG | Necessidade de Capital de Giro |
| PC | Passivo Circulante |
| PEAD | Polietileno de Alta Densidade |
| PEBD | Polietileno de Baixa Densidade |
| PELBD | Polietileno Linear de Baixa Densidade |
| PET | Poliéster |
| PME | Prazo Médio de Estocagem |
| PMP | Prazo Médio de Pagamento |
| PMR | Prazo Médio de Recebimento |
| PNC | Passivo Não Circulante |
| PL | Patrimônio Líquido |
| PVDC | Policloreto de Vinilideno |
| CPC | Pronunciamento Conceitual Básico |
| RB | Receita Bruta |

| | |
|-----|-------------------------------------|
| RPL | Rentabilidade do Patrimônio Líquido |
| ST | Saldo de Tesouraria |
| TIR | Taxa Interna de Retorno |
| VPL | Valor Presente Líquido |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA | 13 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL | 14 |
| 1.2.1 Objetivos específicos | 14 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 14 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1 RECUPERAÇÃO JUDICIAL..... | 15 |
| 2.1.1 Fases da recuperação judicial | 16 |
| 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL..... | 18 |
| 2.2.1 Finalidades da contabilidade gerencial | 19 |
| 2.2.2 Sistemas de informações gerenciais | 21 |
| 2.2.3 Relatórios gerenciais | 21 |
| 2.2.3.1 Tipos e características de relatórios gerenciais..... | 22 |
| 2.2.4 Demonstrações financeiras | 23 |
| 2.2.4.1 Balanço patrimonial..... | 23 |
| 2.2.4.1.1 <i>Ativo</i> | 23 |
| 2.2.4.1.2 <i>Passivo</i> | 24 |
| 2.2.4.2 Demonstração do resultado | 25 |
| 2.2.4.3 Demonstração de fluxo de caixa | 27 |
| 2.2.5 Indicadores de desempenho | 27 |
| 2.2.5.1 Liquidez geral | 27 |
| 2.2.5.2 Liquidez Corrente | 28 |
| 2.2.5.3 Liquidez seca | 29 |
| 2.2.5.4 Liquidez imediata | 30 |
| 2.2.5.5 Endividamento..... | 30 |
| 2.2.5.5.1 <i>Relação Capital de Terceiros e Capital Próprio</i> | 30 |
| 2.2.5.5.2 <i>Relação Capital de Terceiros e Passivo Total</i> | 31 |
| 2.2.5.5.3 <i>Imobilização de Recursos Permanentes</i> | 32 |
| 2.2.5.6 Rentabilidade | 32 |
| 2.2.5.6.1 <i>Margem Bruta</i> | 32 |
| 2.2.5.6.2 <i>Margem Líquida</i> | 33 |
| 2.2.5.6.3 <i>Rentabilidade do Patrimônio Líquido</i> | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.6 Capital de Giro | 34 |
| 2.2.6.1 Necessidade de Capital de Giro | 34 |
| 2.2.6.2 Saldo de Tesouraria | 35 |
| 2.2.7 Orçamento | 36 |
| 2.2.7.1 Estrutura de orçamento | 36 |
| 2.2.7.1.1 Orçamento de vendas | 37 |
| 2.2.7.1.2 Orçamento de produção | 37 |
| 2.2.7.1.3 Orçamento de custos | 38 |
| 2.2.7.1.4 Orçamento de despesas | 38 |
| 2.2.7.1.5 Orçamento de investimento | 39 |
| 2.2.7.2 Projeções financeiras | 39 |
| 3 METODOLOGIA | 42 |
| 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 42 |
| 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS | 42 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 43 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 43 |
| 4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS | 44 |
| 4.3 CLIENTES | 44 |
| 4.4 FORMA DE TRIBUTAÇÃO | 44 |
| 4.5 ETAPAS DO ESTUDO | 44 |
| 4.6 ANÁLISE ECONÔMICA FINANCEIRA | 46 |
| 4.6.1 Análise do Cenário Atual | 46 |
| 4.7 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO | 48 |
| 4.7.1 Premissas | 48 |
| 4.7.2 DRE projetado | 49 |
| 4.7.3 Fluxo de Caixa | 49 |
| 4.7.4 Balanço Projetado | 50 |
| 4.7.5 Análise do Cenário Projetado | 51 |
| REFERÊNCIAS | 56 |
| APÊNDICE(S) | 58 |

1 INTRODUÇÃO

Será definido neste capítulo o tema e o problema desta pesquisa que tem a finalidade de identificar as ferramentas gerenciais relevantes no processo de Recuperação Judicial de uma empresa do ramo de embalagens do sul de Santa Catarina. Serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, bem como a sua justificativa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A contabilidade engloba o grande processo de gestão das empresas, principalmente quando se trata de informação e controle das atividades, permitindo avaliar o resultado econômico-financeiro e as possíveis situações de crise. As informações contábeis são essenciais aos empresários na tomada de decisões e para isso uma entidade precisa ter planejamento e capacidade de estabelecer metas e alcançar os objetivos do negócio, ou seja, saber gerenciar sempre será primordial (PADOVEZE, 2009).

Para Parisi e Megliorini (2011, p. 9) “as empresas que utilizam as ferramentas de gestão adequadas e que possuem um setor contábil bem qualificado têm maiores chances de alcançar à tão desejada excelência empresarial.” Nestas circunstâncias, para garantir o sucesso de uma entidade e a sua continuidade, a aplicação de ferramentas gerenciais eficazes é fundamental. Estas ferramentas fazem parte da contabilidade gerencial que é a área responsável pela consolidação e compreensão de todas as informações que envolvem a estrutura da empresa, no sentido de fornecer subsídios, em tempo hábil, para controle e direcionamento organizacional (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

Se tivermos a informação contábil, mas não a usarmos no processo administrativo e gerencial então não existe contabilidade gerencial. Logo, pode-se pensar que um dos motivos que levam as empresas a chegar a sua maior crise que é o processo de recuperação judicial talvez seja a falta de controles gerenciais. Quais são as principais ferramentas da contabilidade gerencial que podem ser utilizadas para auxiliar a gestão das empresas em recuperação judicial?

1.2 OBJETIVO GERAL

Este estudo tem como objetivo geral, identificar as ferramentas da contabilidade gerencial relevantes no processo de recuperação judicial.

1.2.1 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- Conceituar a recuperação judicial e a contabilidade gerencial;
- Identificar os relatórios contábeis como informação na recuperação judicial;
- Destacar a importância do relatório econômico financeiro e da contabilidade na recuperação judicial;
- Propor uma modelagem de relatórios contábeis gerenciais para uma empresa em recuperação judicial.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância de se estudar com detalhes as ferramentas da contabilidade gerencial é justificada pela demanda de empresas que não utilizam estas ferramentas gerenciais necessárias no seu processo, podendo comprometer assim a sua continuidade e um processo de recuperação judicial.

O cenário econômico trouxe grandes mudanças para a gestão do capital humano. Apesar de desafiador, este pode ser o momento certo de rever papéis e ajustar toda a estratégia de administração aos novos rumos do negócio.

Portanto, outro aspecto que torna este estudo válido é as principais características do atual ambiente social e empresarial que se constituem em fatores indutores de processos de mudanças. O ambiente atual propicia condições para a utilização de novos instrumentos mais adequados à gestão empresarial. As empresas que fizerem melhor uso de instrumentos mais eficazes terão mais chances de otimizar seus resultados e de sobreviver em ambiente competitivo.

Contudo, é importante destacar que um dos principais objetivos da contabilidade gerencial é saber interpretar os resultados da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo irá mostrar os conceitos indispensáveis para a realização desta pesquisa, sendo a base para elaboração do mesmo. O capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre recuperação judicial e contabilidade gerencial e as ferramentas relevantes para uma empresa em processo de recuperação judicial.

2.1 RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Existem muitas situações na qual o empresário no exercício de sua atividade encontra-se com dificuldades de realizar o pagamento de suas obrigações dentro do prazo. Estas situações podem ser frequentes ou não, comprometendo em alguns casos a saúde financeira da entidade que sofre o risco de crise.

Estudos mostram que a empresa que passa por uma crise temporária, opta na maioria das vezes pela recuperação judicial ao invés da falência, mesmo sabendo que existem mais processos de falência do que recuperações, justificando que a empresa continua ativa nas suas atividades produzindo meios capazes de superar a deficiência financeira e tendo a confiança de seus credores. Isto se faz também, porque existe o conhecimento por parte da empresa, que o objetivo da legislação falimentar, em primeiro lugar é facilitar a recuperação das sociedades e dos empresários individuais em dificuldades financeiras, protegendo os locais de trabalho criados e os demais interesses econômicos (PIMENTA, 2006).

“É necessário que a empresa em situação de crise seja preservada por todos os meios disponíveis, e em caso extremo de impossibilidade, deve ser liquidado imediatamente o ativo para o pagamento do passivo.” (UBALDO, 2008, p. 57).

De acordo com a lei 11.101/2005 em conformidade com o disposto no art. 47: “A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação da crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.” (ALMEIDA, 2009, p. 304).

Geralmente quando a ocorrência de dificuldade no pagamento das obrigações é esporádica se diz que é porque trata-se de uma situação por falta de liquidez momentânea, portanto quando o fato ocorre frequentemente surge à

preocupação, isto é, a empresa não paga suas obrigações dentro do prazo porque não tem condições financeiras e nem possui crédito disponível no mercado. Pode-se dizer diante deste contexto que a empresa encontra-se em uma crise econômico-financeira (FUHRER, 2009).

Entende-se que a crise econômico-financeira é um desequilíbrio entre os valores realizáveis pelo devedor e as prestações que lhe são exigidas pelos credores. A empresa é importante a seu titular, mas também interessa a seus trabalhadores, investidores, fornecedores, instituições de crédito, ao estado e aos agentes econômicos em geral, sendo um dos motivos para a superação do estado de crise o estágio de equilíbrio dos interesses públicos, coletivos e privados (CAMPINHO, 2010).

Se a empresa considerar a sua reorganização societária e empresarial uma prioridade, é primordial que providencie o pedido de recuperação judicial, e tenha consciência que deve enfrentar todas as etapas do processo com cautela.

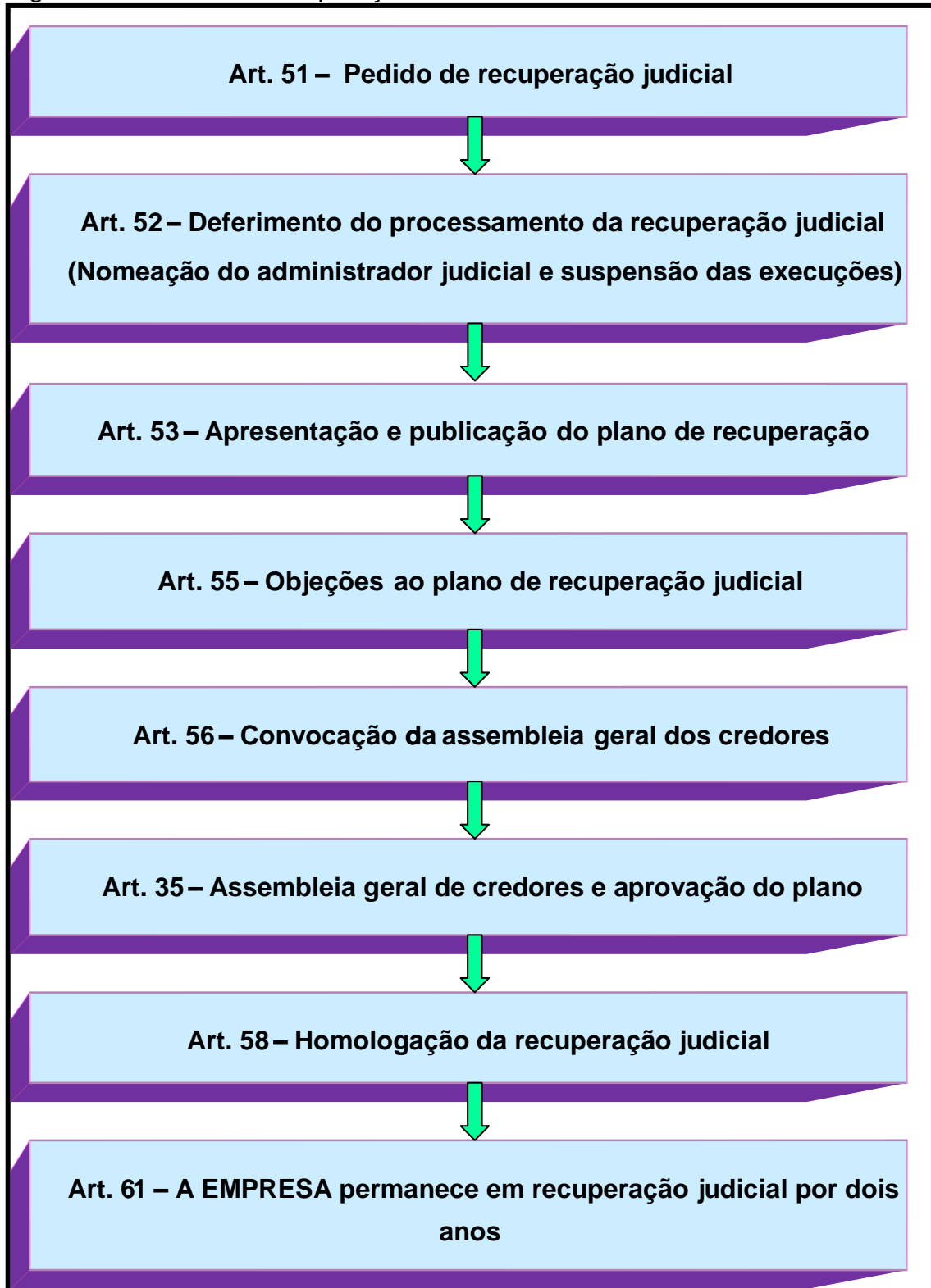
2.1.1 Fases da recuperação judicial

Para uma empresa entrar com o pedido de recuperação judicial, é preciso ser empresário ou fazer parte de uma sociedade empresária. Uma das dificuldades enfrentadas por parte da empresa neste processo, esta na resistência em permitir que o juízo falimentar acompanhe o processo e em determinados casos, faça a substituição dos administradores da sociedade (PIMENTA, 2006).

Estar regular com o exercício de suas atividades há mais de 2 (dois) anos independente do ramo explorado é um dos requisitos para o pedido de recuperação. Quando se menciona regularidade da atividade própria, entende-se também que o empresário, pessoa natural ou jurídica encontra-se com a escrituração regular de seus livros, devidamente autenticados no Registro Público de Empresas Mercantis. Outro requisito exigido para que o devedor possa pedir o processo de recuperação judicial é não ser falido e caso já tenha sido algum dia, que estejam declaradas extintas, por sentença transitada em julgado, as suas responsabilidades. Se o devedor há menos de cinco anos, não obteve concessão de recuperação judicial e não foi condenado, nem seus administradores ou sócio controlador, por sentença passada em julgado, ele pode pedir o processo de recuperação judicial, caso

contrário, não é permitido (CAMPINHO, 2010). A seguir, por meio da figura 1, demonstram-se os principais passos na Recuperação Judicial.

Figura 1 - Passos da Recuperação Judicial



Fonte: Adaptado de Campinho (2010, p. 25)

As etapas quando se inicia processo de recuperação judicial devem ser:

- Apresentar a exposição das causas concretas da situação patrimonial do devedor e das razões da crise econômico-financeira;
- Deferir o processo da recuperação judicial;
- Apresentar natureza jurídica do ato judicial;
- Entrar com recurso do despacho do processamento.

A lei 11.101/2005 declara, no art.61, que o devedor permanecerá em recuperação judicial até que se cumpram todas as obrigações previstas no plano, que se vencerem até dois anos depois da concessão da recuperação judicial. “O plano não poderá ainda prever prazo superior a trinta dias para o pagamento até o limite de cinco salários mínimos por trabalhador, dos créditos de natureza salarial vencidos nos três meses anteriores ao pedido de recuperação judicial.” Art. 55 [...] os demais créditos devem ser pagos de forma viável para que não haja contestação e eventualmente a substituição do pedido de recuperação em falência.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A origem da contabilidade gerencial está relacionada com processos antigos da revolução industrial. Segundo Perez Junior, Oliveira e Costa (2003, p. 12) “conforme aumentava a necessidade das informações gerenciais sobre o custo de produção, durante a revolução industrial, aumentava também à necessidade de métodos mais adequados a contabilidade”. Este fato contribuiu para o surgimento do processo de evolução da contabilidade gerencial.

Existem técnicas e procedimentos que já são utilizados por empresas em outras áreas da contabilidade, a fim de auxiliar a classe gerencial na tomada de decisões. Da mesma forma, a contabilidade gerencial ganhou espaço, com a finalidade de orientar e informar o que tem maior relevância para a administração. Percebeu-se a necessidade de analisar e detalhar de forma diferenciada os números e resultados da empresa, garantindo o uso apropriado dos seus recursos (PADOVEZE, 2009).

A contabilidade pode ser considerada uma ferramenta que se bem utilizada, só traz benefícios aos seus usuários. Podem existir empresas de diferentes segmentos que usam diariamente procedimentos contábeis idênticos, permitindo a comparação de resultados, a evolução e a qualidade entre as mesmas,

possibilitando também mensurar o principal objetivo das organizações, a rentabilidade sobre o capital da classe societária (MÁLAGA, 2012).

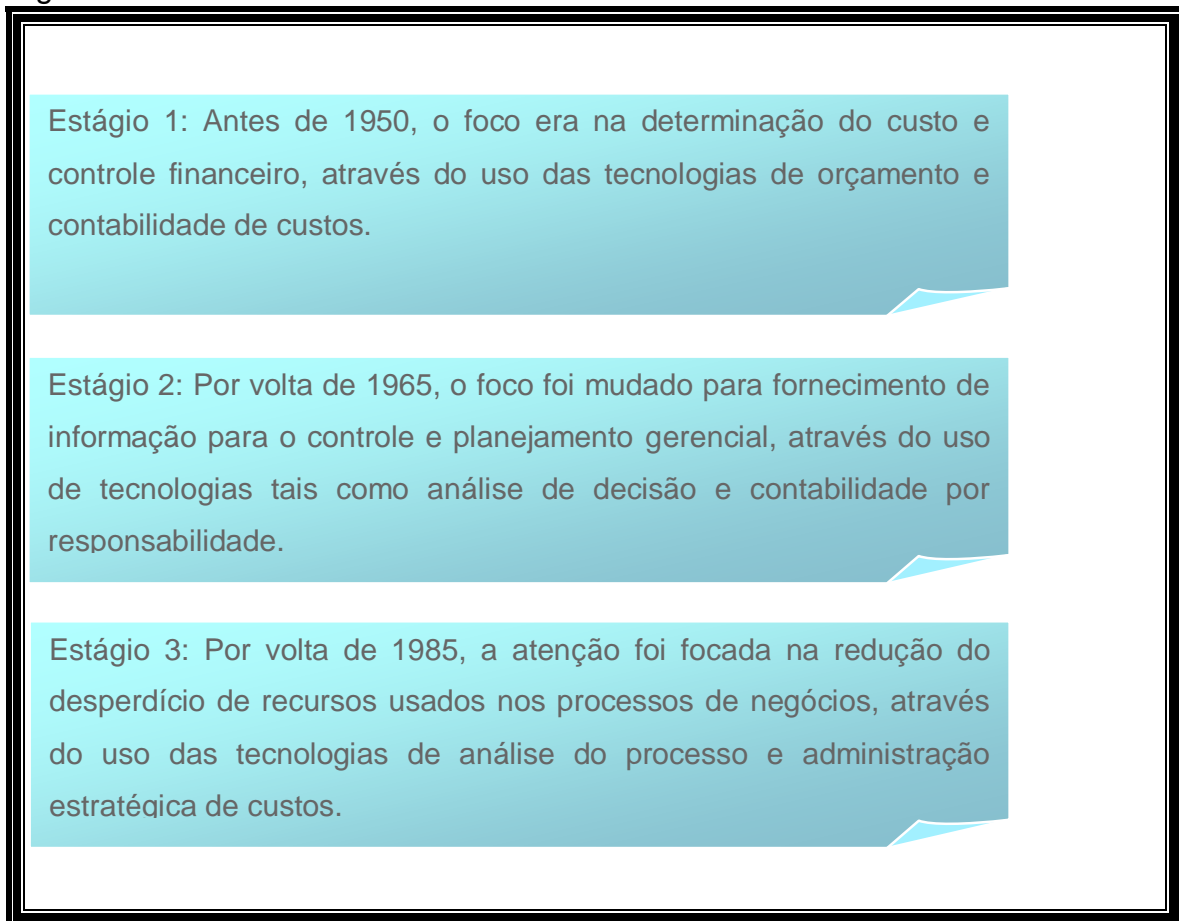
O crescimento das empresas e o mundo competitivo foi um dos fatores que contribuiu para a evolução da economia, havendo assim a necessidade de outros trabalhos especializados na área da ciência contábil. De modo geral, toda contabilidade deveria ser considerada gerencial, pois toda informação contábil, contribui para tomada de decisões e assim mais do que atender as exigências ela atende aos interesses dos seus usuários, tanto externos, como os administradores.

2.2.1 Finalidades da contabilidade gerencial

A contabilidade gera a informação necessária para que as empresas possam cumprir o planejado. Existe a necessidade de informações contábeis diferentes para usuários internos e externos. Esta afirmação pode ser relacionada com a criação de valor que nada mais é do que a contabilidade gerencial nos dias atuais, que apresentando um sistema contábil eficaz pode ter uma geração de valor consideravelmente boa para a evolução dos resultados da empresa (ATKINSON, 1997).

Sendo que tudo precisa ser aperfeiçoado e inovado, Padoveze (2009, p. 33) nos descreve os três estágios de desenvolvimento evolutivos da contabilidade gerencial conforme a figura 2:

Figura 2 - Desenvolvimento Evolutivo da Contabilidade Gerencial



Fonte: Adaptado de Padoveze (2009, p. 33)

No ano de 1995 a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional. (PADOVEZE, 2009, p. 33).

Cada estágio citado acima representa a adaptação das novas condições que as empresas enfrentam ao ambiente gerencial. Os mesmos apresentaram evolução obedecendo à exigência do mercado e as novas tecnologias utilizadas para atender a administração dos negócios nas empresas. A contabilidade gerencial faz uma pesquisa contínua sobre o destino dos recursos das empresas na criação de valor para as partes interessadas, acionistas, clientes e credores. O foco da criação de valor se baseia em diminuir perdas e desperdícios dos recursos e transformar este ganho que poderá ser mensurado economicamente, em lucro para os empresários (PADOVEZE, 2009).

Outra finalidade da contabilidade gerencial é o fornecimento de informações referente a eventuais situações ou problemas que os gestores

desconhecem o procedimento e devem analisar o caso priorizando a relação de custo e benefício antes de decidir que caminho seguir (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

2.2.2 Sistemas de informações gerenciais

Os sistemas de informações gerenciais tem o principal objetivo de determinar e agregar todas as informações importantes e necessárias para a gestão da empresa. “As entidades estabelecem processos e sistemas para atingir resultados positivos e que contribuam para satisfazer suas metas de longo prazo.” (ATKINSON, 2000, p. 81).

Um sistema de informações deve apresentar credibilidade, abrangência e tempestividade, porque os mesmos representam o que há de mais importante e necessário para administrar uma empresa. Quando ocorre a integração dos sistemas nas organizações, percebe-se uma melhora na qualidade do processo e conseqüentemente uma maior utilidade e redução de erros. Através deste processo é possível ter uma visão horizontal melhor do processo em si confrontando com a visão vertical tradicional das empresas (PADOVEZE, 2009).

2.2.3 Relatórios gerenciais

Para que a contabilidade gerencial seja eficaz, é necessário que os responsáveis da empresa recebam as informações importantes e relevantes para a tomada de decisão, sendo que cabe a administração de cada empresa verificar quais as ferramentas essenciais para analisar o processo de gerenciamento de sua atividade, principalmente quando se trata de uma empresa em processo de recuperação judicial. “O relatório de informações gerenciais disponibilizados a administração, deve apresentar, por meio de demonstrativos, comparativos e análises gráficas os principais aspectos que levaram a obtenção dos resultados obtidos.” (PADOVEZE, 2003).

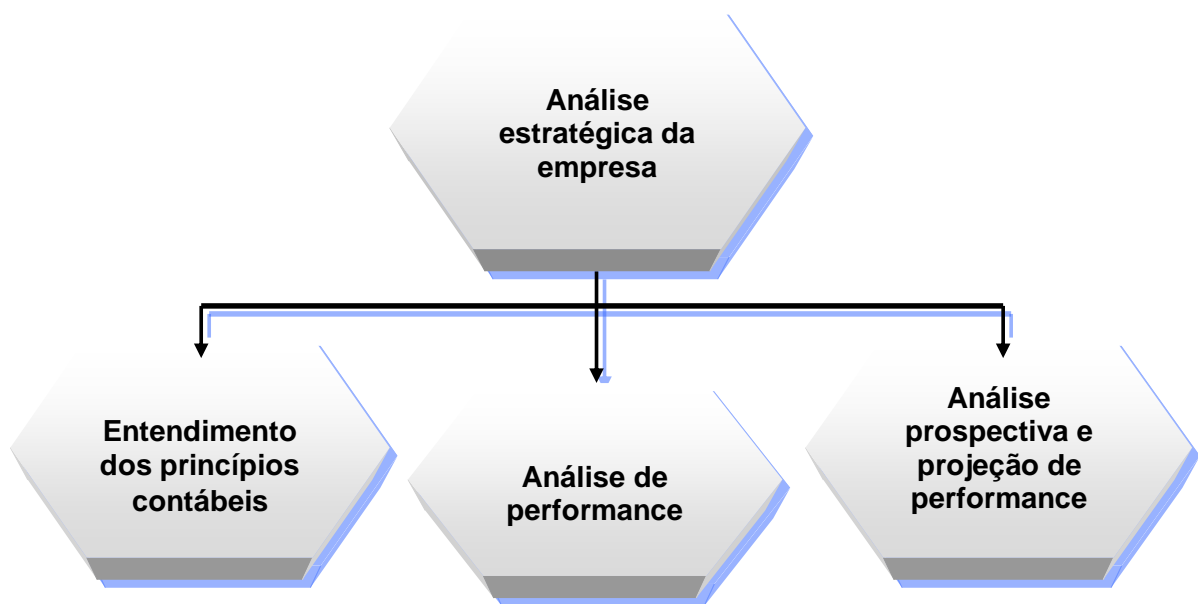
Os principais relatórios gerados pelo orçamento empresarial são a DRE, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Fluxo de Caixa. No orçamento empresarial, estes três relatórios são apresentados sob a forma de projeções mês a mês ao longo do período orçado. (SÁ, 2014, p. 19).

Pode-se dizer que os principais relatórios gerenciais ainda não são utilizados por todas as empresas, porém existe a busca dos empresários por ferramentas mais eficientes que possibilite avaliar todo o processo e como gerenciar os dados para tomada de decisão.

2.2.3.1 Tipos e características de relatórios gerenciais

Para realizar uma análise criteriosa de uma empresa é necessária uma estrutura de análise que contribui para um entendimento mais detalhado, conforme a figura abaixo:

Figura 3 - Etapas da Avaliação de Empresas



Fonte: Adaptado de Málaga (2012, p. 22)

A análise estratégica permite ao analista entender o que a empresa faz, qual o seu setor de atuação, quais os produtos que oferece, quem são os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os substitutos, entre outros. É nesta etapa que o analista também começa a questionar as intenções e as motivações dos gestores e dos acionistas da empresa e a entender o posicionamento competitivo da empresa.

2.2.4 Demonstrações financeiras

As demonstrações financeiras das entidades são compostas por peças contábeis, relatórios da administração e pareceres de auditoria independente. A seguir serão apresentadas as principais ferramentas gerenciais necessárias para a gestão das empresas.

2.2.4.1 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial de uma empresa representa na data de sua publicação, uma foto das decisões de investimento e financiamento, refletindo a situação econômico-financeira da empresa em determinado momento. Trata-se de uma ferramenta indispensável para os gestores, onde é possível identificar a estrutura de capital da empresa, as obrigações com terceiros e etc. (MATARAZZO, 1998).

Marion (2002, p. 65) diz que:

O balanço patrimonial é constituído de ativo, passivo e patrimônio líquido. O ativo compõe-se de bens e direitos aplicados na entidade contábil. O passivo e o patrimônio líquido registram todas as entradas (origens) de recursos na empresa, esta separação é feita com objetivo de que não tenhamos dificuldades em ler, interpretar e analisar o balanço patrimonial.

“O balanço patrimonial tem dois objetivos significativos. Este relatório vai permitir analisar se a empresa estará criando ou destruindo valor para seus acionistas e se a empresa estará se consolidando ou se fragilizando.” (SÁ, 2014, p. 22).

2.2.4.1.1 Ativo

De acordo com o Pronunciamento Conceitual Básico – CPC ativo é um recurso controlado pela empresa com resultado de eventos passados e do qual se espera que fluam futuros benefícios econômicos para a entidade. “Os ativos constituem-se em bens e direitos da empresa. No ativo, as contas são dispostas em ordem decrescente de liquidez nos grupos circulante e não circulante.” (SOUZA, 2014, p. 40).

O ativo é dividido em duas partes, ativo circulante e ativo não circulante. No ativo circulante – AC estão os direitos da empresa, ele é composto pela conta caixa que é a posse para uso imediato da empresa, o contas a receber, a provisão para devedores duvidosos que é a conta retificadora do ativo circulante, a conta de estoque que são as mercadorias destinadas para vendas, etc. “O ativo circulante são todos os direitos realizáveis no prazo máximo de 12 meses.” (MATARAZZO, 1998, p. 46).

Fazem parte do ativo não circulante, o ativo realizável em longo prazo são as contas que a empresa tem para receber vencíveis após 12 meses. “São classificados no ativo realizável a longo prazo os direitos da empresa realizáveis após o término do exercício seguinte.” (SOUZA, 2014, p. 41).

Os investimentos são constituídos pelas participações em outras sociedades e os direitos de qualquer natureza, não classificáveis no ativo circulante e que não se destinem à manutenção das atividades da empresa. Enquanto, o imobilizado é constituído por todos os direitos que tenham por objetivo bens destinados a manutenção das atividades da empresa, ou exercícios com essa finalidade (PIZZOLATO, 2000).

“Faz parte do ativo diferido as aplicações de recursos em despesas que contribuirão para formação do resultado de mais de um exercício social, juros pagos ou creditados aos acionistas no período anterior ao início das operações sociais.” (MÁLAGA, 2012, p. 33).

2.2.4.1.2 Passivo

As contas do passivo também são organizadas em grupos, circulante, não circulante e patrimônio líquido. O passivo é organizado pelo critério da liquidez, sendo o passivo circulante as obrigações dos próximos 12 (doze) meses e no passivo exigível em longo prazo está às obrigações que ultrapassam 12 (doze) meses o vencimento, demonstrado através da ordem decrescente de pagamento (SOUZA, 2014).

Para Nélcio (2000, p. 16) “O patrimônio líquido é a conta mais importante do BP é o capital social dividido em montante realizado e a realizar.” Os elementos que o compõem são o Capital Social, Reservas de Capital, de Reavaliação, de

Lucros ou Lucros e Prejuízos Acumulados. A seguir no quadro 01 que traz os grupos de contas do Balanço Patrimonial.

Quadro 1 - Grupos de Contas do Balanço Patrimonial

| ATIVO | PASSIVO |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| <i>ATIVO CIRCULANTE</i> | <i>PASSIVO CIRCULANTE</i> |
| Disponível | Contas a Pagar |
| Clientes | |
| Outros Créditos | <i>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</i> |
| Estoques | Exigível em Longo Prazo |
| Despesas do Exercício Seguinte | |
| | <i>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</i> |
| <i>ATIVO NÃO CIRCULANTE</i> | Capital Social |
| Realizável em Longo Prazo | Reservas de Capital |
| Investimentos | Ajustes de Avaliação Patrimonial |
| Imobilizado | Reservas de Lucros |
| Intangível | |

Fonte: Adaptado de Souza (2014, p. 44).

De acordo com o quadro acima, pode-se concluir que as normas que orientam a distribuição das contas do Balanço Patrimonial são o prazo e o grau de liquidez decrescente.

2.2.4.2 Demonstração do resultado

A demonstração do resultado apresenta as receitas e despesas de uma entidade visando apurar o resultado líquido do período e exibindo o fluxo econômico e não o fluxo monetário. A DR objetiva evidenciar de forma resumida as operações da empresa no exercício, iniciando-se pelas receitas que deduzidas dos tributos a elas referentes, dos custos e das despesas, sejam operacionais ou não operacionais, traduzindo ao seu final o resultado líquido. A demonstração do resultado é básica para análise de rentabilidade das empresas, e para análise das

demonstrações financeiras oferece informações de tendências, dispêndio de custos e despesas, e obtenção de recursos pela atividade dos negócios (MORANTE, 2007).

A seguir no quadro 02 que traz a estrutura da Demonstração do Resultado.

Quadro 2 - Demonstração do Resultado

| |
|---------------------------|
| Receita Bruta |
| (-) Deduções de Vendas |
| = Receita Líquida |
| (-) Custo das Vendas |
| Matéria-Prima |
| = Margem de Contribuição |
| (-) Custos Fixos |
| = Lucro Bruto |
| (-) Despesas Operacionais |
| = Lucro Operacional |
| (+) Resultado Financeiro |
| = Lucro antes do IR/CSLL |
| (-) IR/CSLL |
| = Lucro Líquido |

Fonte: Adaptado Sá (2014).

“A demonstração do Resultado – DR representa um filme dos resultados gerados pelas decisões durante um determinado período de tempo.” (MÁLAGA, 2012, p. 59).

As receitas e despesas do período devem ser apresentadas na DR, respeitando o regime de competência do exercício e conforme estrutura de contas determinado pela legislação vigente, considerando todas as receitas e despesas mesmo que não estejam concluídas e também quando efetivamente impactam ou não no caixa da empresa, ou seja, independente do seu pagamento ou recebimento (SOUZA, 2014).

Neste contexto, pode-se dizer que este relatório irá contribuir para o controle de desempenho dos inúmeros departamentos de gestão.

2.2.4.3 Demonstração de fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta que permite ao responsável pela análise observar valores investidos em ativos permanentes enquanto analisa e os recursos captados ou pagos aos sócios e credores. “O objetivo primordial da DFC é fornecer informações relevantes sobre a movimentação de entradas e saídas de caixa da empresa num determinado período de tempo.” (MATARAZZO, 2010, p. 233).

Atividades operacionais, de investimento e financiamento são as três atividades que podem gerar ou consumir o caixa da empresa. Os fluxos gerados pelas atividades operacionais (FCO) somado ao fluxo de caixa dos financiamentos (FCF) e o fluxo de caixa dos investimentos (FCI) resulta na variação de caixa do período e explica o motivo pela qual o caixa reduziu ou aumentou de um período para outro. (MÁLAGA, 2012, p. 87).

As informações importantes agregadas as demais demonstrações financeiras, contribuem para avaliação do analista em relação a geração de lucro e ao caixa da empresa. Na maioria das vezes as condições de falta de pagamento das obrigações nas empresas, se dá pela inadequada administração do fluxo de caixa, isto também justifica a importância de sua análise.

2.2.5 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho mostram a base da situação financeira da empresa, identificando a relação entre grupos e subgrupos das demonstrações contábeis. A seguir encontram-se os principais índices de análise.

2.2.5.1 Liquidez geral

A liquidez geral diz em seu resultado qual é a base financeira da empresa, através da comparação entre ativos circulantes e as dívidas, isto é, se a empresa apresenta uma boa liquidez, é sinal de que pode pagar suas dívidas, porém isso não significa dizer que está com as mesmas em dia em função de algumas variáveis do processo. O índice de liquidez corrente indica a proteção oferecida aos

credores de curto prazo pelos ativos que como é esperado, sejam tornados líquidos no período correspondente (PIZZOLATO, 2000).

A liquidez geral analisa quanto à empresa possui de ativo circulante mais realizável em longo prazo para cada R\$ 1 de dívida total, conforme a fórmula abaixo:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{(\text{AC} + \text{Realizável a longo prazo})}{(\text{PC} + \text{Exigível a longo prazo})}$$

Esse índice transmite uma sensibilidade sobre a capacidade da empresa em honrar suas obrigações no curto prazo, sob a premissa de continuidade de suas operações. De forma geral, esse índice deve ser maior que 1 (um). Isto representa que a empresa possui ativos e investimentos suficientes para pagar suas obrigações a curto prazo. (MÁLAGA, 2012, p.124).

De forma geral, este índice apresenta em aspecto amplo a situação financeira da entidade, pois envolve os saldos de curto prazo e de longo prazo.

2.2.5.2 Liquidez Corrente

A liquidez corrente é representada por um índice que é considerado um dos mais relevantes para saber a situação financeira da empresa.

“Quando o ativo circulante é maior que o passivo circulante, significa que os investimentos no AC são suficientes para cobrir as dívidas de curto prazo.” (MATARAZZO, 1998, p. 174).

Sua importância segundo Marion (2006 p. 191) é “quanto maior a liquidez corrente, mais alta se apresenta a capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro.”

“O índice de liquidez corrente indica quanto à empresa possui em dinheiro, mais bens e direitos realizáveis no curto prazo, comparado com suas dívidas a serem pagas no mesmo período.” (SILVA, 2007, p. 311).

Este índice tem sua validade como instrumento comparativo entre empresas do mesmo porte, da mesma atividade e da mesma região geográfica, sendo que de forma isolada não pode-se afirmar que a mesma é boa ou ruim (SILVA, 2007, p. 313). A fórmula da liquidez corrente está demonstrada abaixo:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Existe uma limitação deste indicador no qual ele deduz que os estoques se converteram em dinheiro imediatamente por seus valores contábeis e não pelos valores de mercado (SCHMIDT; MARTINS, 2006).

2.2.5.3 Liquidez seca

O índice de liquidez seca contribui para corrigir algum equívoco ocorrido na análise de liquidez corrente, eliminando as dúvidas que surgem do Ativo Circulante (estoques) quando é calculada a liquidez de curto prazo. Objetiva também mensurar o grau de excelência da situação financeira da empresa. “As conclusões da liquidez seca não são precisas, portanto, é um índice que auxilia como suporte na avaliação da empresa, esperando obter uma boa interpretação.” (MATARAZZO, 1998, p. 180). A fórmula está demonstrada abaixo:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{AC} - \text{Estoques}}{\text{PC}}$$

A liquidez seca analisa quanto a empresa possui de ativo circulante menos os estoques, para cada R\$1 de dívida de curto prazo, sem comprometer os estoques, conforme a fórmula representada acima.

2.2.5.4 Liquidez imediata

O índice de liquidez imediata considera a capacidade da empresa de liquidar somente as obrigações de curto prazo com o montante disponível em caixas e bancos. “É determinada mediante a divisão do caixa e equivalentes de caixa, pelos passivos circulantes, como salários a pagar, impostos a pagar, fornecedores, etc.” (SOUZA, 2014, p. 92). Segue a fórmula abaixo:

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponível}}{\text{PC}}$$

A liquidez imediata analisa quanto a empresa possui de disponibilidade imediata para cada R\$ 1 de dívida de curto prazo, conforme a fórmula acima.

2.2.5.5 Endividamento

A análise deste indicador representa a política de aquisição dos recursos da empresa.

O índice de endividamento indica o volume de dinheiro de terceiros utilizado para geração de lucros. Sendo assim, quanto maior o endividamento da empresa, maior serão os riscos de a mesma não conseguir honrar seus compromissos e quanto menor o endividamento maior será a capacidade financeira da empresa em longo prazo (GITMAN, 2010).

2.2.5.5.1 Relação Capital de Terceiros e Capital Próprio

A relação entre capital de terceiros e capital próprio é uma das principais medidas de endividamento. “Esta medida revela o nível de endividamento, isto é, de dependência da empresa em relação a seu financiamento por meio de recursos próprios.” (ASSAF NETO, 2012, p. 116).

$$\text{Relação Capital de Terceiros/Capital Próprio} = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

“A relação demonstrada na fórmula acima indica quanto à empresa possui de recursos de terceiros em curto prazo, em longo prazo ou total para cada unidade monetária aplicada de capital próprio.” (ASSAF NETO, 2012, p. 116).

Contudo, quando o nível de garantia de capital de terceiros for maior, significa que a empresa está financiando o ativo em maior proporção com capitais próprios em relação aos derivados de terceiros. Sendo assim pode-se afirmar que quanto menor for o percentual, melhor será para a empresa (MATARAZZO, 2010).

2.2.5.5.2 *Relação Capital de Terceiros e Passivo Total*

A relação capital de terceiros e passivo total indica o percentual dos recursos totais da empresa que se encontra financiada por capitais de terceiros. “Para cada unidade monetária de recursos captada pela empresa, mede quanto provém de fontes de financiamento não próprias.” (ASSAF NETO, 2012, p. 116).

$$\text{Relação Capital de Terceiros/Passivo Total} = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Passivo Total}}$$

Compreende-se que o passivo total agrega todos os recursos absorvidos pela empresa e que suas aplicações encontram-se identificadas no ativo, essa medida exemplifica também a proporção dos ativos totais, sendo o total dos investimentos da empresa, financiado mediante capital de terceiros (ASSAF NETO, 2012).

2.2.5.5.3 Imobilização de Recursos Permanentes

A imobilização de recursos permanentes divulga a porcentagem dos recursos passivos a longo prazo. “A porcentagem desses recursos permanentes, se encontra imobilizada em itens ativos, ou seja, aplicados no ativo permanente.” (ASSAF NETO, 2012, p. 116). O indicador é mensurado conforme a fórmula abaixo:

$$\text{Imobilização de Recursos Permanentes} = \frac{\text{Ativo Permanente Exigível a Longo Prazo + Patrimônio Líquido}}{\text{Exigível a Longo Prazo + Patrimônio Líquido}}$$

Se este índice apresentar resultado superior a 1 (um), significa que os recursos permanentes da empresa não são suficientes para financiar suas aplicações de permanentes, sendo utilizados neste caso os fundos provenientes do passivo circulante com reflexos negativos sobre o capital de giro (ASSAF NETO, 2012).

2.2.5.6 Rentabilidade

Conforme Hoji (2010, p. 290), “[...] os índices de rentabilidade são calculados, geralmente, sobre as Receitas Líquidas [...], mas, em alguns casos, podem ser interessante calcular sobre as Receitas Brutas deduzidas somente das Vendas canceladas e abatimentos.”

O índice de rentabilidade compara o lucro obtido com o investimento. “Pode-se dizer que a empresa consegue gerar lucro e capitalizar a si própria, esta é a rentabilidade do ativo. A rentabilidade do ativo analisa quanto à empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 de investimento total.” (MÁLAGA, 2012, p. 237).

2.2.5.6.1 Margem Bruta

A Margem Bruta mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que permanecem após a empresa deduzir o valor dos bens vendidos.

Quanto maior a margem de lucro bruto, menor será o custo das mercadorias vendidas (GITMAN 2010). Segue a fórmula abaixo:

$$MB = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Líquida}}$$

Esse índice indica quanto a empresa obtém de Lucro bruto para cada R\$ 1,00 de Receita Líquida.

2.2.5.6.2 Margem Líquida

A margem líquida mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas renascentes após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros, impostos, e dividendos de ações preferenciais. Isto significa que a margem líquida está relacionada com os bons resultados da empresa, isto é, com os lucros obtidos sobre as vendas (GITMAN, 2010). Segue a fórmula abaixo:

$$ML = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}}$$

Para segurança do credor, quando maior o resultado deste indicador melhor será o efeito em termos de análise financeira para a empresa.

2.2.5.6.3 Rentabilidade do Patrimônio Líquido

“A rentabilidade do patrimônio líquido tem como objetivo, indicar a lucratividade em relação aos capitais próprios, posicionando esses capitais diante de investimentos alternativos.” (MORANTE, 2007, p. 43). Segue a fórmula abaixo:

$$\text{Rentabilidade do PL} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Sua finalidade é mostrar qual a taxa de rendimento do capital próprio, podendo sofrer oscilações abaixo ou acima do mercado, durante os anos. “A rentabilidade do patrimônio líquido analisa quanto à empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 de capital próprio investido, em média, no exercício.” (MÁLAGA, 2012, p. 238).

Esse índice representa quanto rende o capital investido pelos sócios na empresa.

2.2.6 Capital de Giro

A variável empresarial Capital de Giro expressa um conjunto de atividades de importância determinante da situação econômica financeira de uma entidade. Martins, Santos e Schmidt (1995 apud SANTI FILHO; OLINQUEVITCH, 2006, p. 182) dizem que “o capital de giro CDG representa a parcela dos recursos próprios da empresa que se encontra disponível para aplicações, isto é, a diferença entre o patrimônio líquido e o ativo permanente.” Ou ainda em outras palavras pode-se dizer que são os recursos próprios da empresa que poderiam estar disponíveis para o financiamento das necessidades de capital de giro (OLINQUEVITCH; SANTI FILHO, 2004).

“Capital de giro é sinônimo de ativo circulante e contém, portanto os investimentos de curto prazo da empresa: disponibilidades (caixa e aplicações financeiras), contas a receber, estoques, despesas antecipadas, entre outras contas.” (MÁLAGA, 2012, p. 165).

2.2.6.1 Necessidade de Capital de Giro

A análise do capital de giro dentro de uma empresa trata-se de uma necessidade, onde será possível identificar os fatores que possam contribuir para evolução da empresa e que impacto os mesmos causam na tomada de decisões.

“A necessidade de capital de giro é determinada pela situação financeira das empresas, sendo que é através de valores que se descobre o nível de recursos necessários para manter o giro dos negócios.” (OLINQUEVITCH; SANTI FILHO, 2004, p. 120).

Para determinação do NCG, deve-se preparar o ativo circulante operacional que são os investimentos que decorrem da compra, da produção, da estocagem e da venda, e o passivo circulante operacional que são os financiamentos, também decorrentes destas atividades. Ao determinar os investimentos e financiamentos, a diferença entre eles será a necessidade do capital de giro (NCG), que representa quanto à empresa necessita para financiar seu capital de giro. (MARTINS; SANTOS; SCHMIDT, 2006, p. 183).

O NCG é obtido através da diferença entre o ativo operacional e o passivo operacional, conforme fórmula abaixo:

$$\text{NCG} = \text{Ativo Operacional} - \text{Passivo Operacional}$$

Contudo, pode-se afirmar que o acompanhamento da situação de necessidade do capital de giro é primordial e serve como ferramenta de mensuração financeira para empresa.

2.2.6.2 Saldo de Tesouraria

Esta variável identifica o grau de utilização de recursos de terceiros de curto prazo para financiar as necessidades líquidas de capital de giro da organização. “O indicador tesouraria é obtido pela diferença entre as contas do ativo circulante e do passivo circulante que não são relacionadas às atividades operacionais da empresa.” (MARTINS, 2006, p. 184).

“O saldo de tesouraria (ST) pode ser entendido como um instrumento de manobra do gestor na administração do seu grau de aversão ao risco.” (MÁLAGA, 2012, p. 185). Segue a fórmula abaixo:

$$\text{ST} = \text{AC Não Operacional} - \text{PC Não Operacional}$$

Assim, se o saldo de tesouraria apresentar um resultado negativo, pode evidenciar dificuldades financeiras e ocorrendo evolução, demonstrará benefícios.

2.2.7 Orçamento

O orçamento faz parte da etapa final do plano de ação de uma entidade, onde envolve a elaboração de planos detalhados, objetivos de lucro e previsão das despesas. É o cálculo das receitas e gastos para realização de qualquer atividade.

Conforme Lunkes (2007, p. 14) “o orçamento é a etapa do planejamento estratégico em que se escolhe a melhor relação entre os resultados de todas as áreas da empresa para atender o que a mesma espera em determinado período.”

“O orçamento é uma técnica de alocação eficiente de recursos e que tem como principal objetivo permitir realizar o plano estratégico da empresa com um mínimo de esforço.” (SÁ, 2014, p.1).

O orçamento é uma importante ferramenta para auxiliar nas decisões da empresa. Pode abranger aspectos financeiros e não financeiros. Os que se referem a aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira, já os aspectos não financeiros estão relacionados à quantidade vendida e percentual de quantidade das vendas. De modo geral, o orçamento contribui para melhoria das ações dos líderes de diversas áreas, impondo um compromisso com os objetivos da empresa, possibilitando através da contabilidade avaliar quais as possíveis consequências futuras do orçamento atual (SÁ, 2014).

2.2.7.1 Estrutura de orçamento

A estrutura básica de orçamento é constituída das projeções financeiras dos orçamentos individuais de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos de um determinado período.

2.2.7.1.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas é o início para formular os outros orçamentos. “O orçamento de vendas é o ponto de partida para a elaboração do orçamento global e deve ser coerente com a realidade.” (SOUZA, 2014, p. 243).

Para elaborar um orçamento de vendas, é necessário fazer uma previsão das vendas por um determinado período, definindo fatores limitadores ou restrições. Neste orçamento deve aparecer a estimativa da quantidade de cada produto e serviço que a empresa pretende vender ou prestar, assim como o preço, os impostos incidentes e a receita a ser gerada. Este orçamento pode ser melhorado se colocarmos a quantidade de clientes a serem atendidos e as condições de recebimentos das vendas. Lunkes (2007, p. 43) pensa “que embora considerando o tamanho da empresa ou a sofisticação dos processos de previsão usados, o ponto de partida habitual para a previsão de vendas é os níveis de vendas dos anos anteriores.”

O orçamento é uma ferramenta que deve ser usada como base para outras ferramentas orçamentárias, portanto é primordial que suas estimativas sejam precisas para viabilizar o controle. A elaboração do mesmo é atribuição do departamento de controladoria da empresa, porém devido a sua relevância para a entidade, deve ser efetivado pela diretoria (SOUZA, 2014).

2.2.7.1.2 Orçamento de produção

A finalidade do orçamento de produção é garantir um nível suficiente de produção que atenda a demanda prevista de vendas. “O orçamento de produção representa o detalhamento da capacidade de elaboração, considerando os dados disponíveis em relação à quantidade e qualidade da produção.” (SOUZA, 2014, p.244).

Precisa-se considerar na estimativa de produção, fatores como espaço para armazenamento de produto acabado ou matéria prima, disponibilidade de mão de obra, prazo de entrega, capacidade de equipamentos, custos fixos e variáveis. Lunkes (2007, p.43) diz que “o orçamento de produção prevê o que é importante como base de orçamentos de custos de cada elemento.”

2.2.7.1.3 Orçamento de custos

Existem alguns tipos de orçamentos de custos. O primeiro tipo a ser comentado neste trabalho será o orçamento de Matéria Prima (MP) e posteriormente custo de Mão de Obra Direta (MOD) e Custo Indireto de Fabricação (CIF).

Para elaborar um orçamento de custo de matéria prima é necessário seguir algumas etapas, assim como no orçamento de produção anterior. É preciso considerar as quantidades mínimas exigidas de MP para atender a produção e fornecer o que é relevante para o departamento de compras. O controle de qualidade e desperdício dos produtos também pode fazer parte de um programa e o custo estimado de fabricação contendo o plano de investimento e informações para a área das finanças (SOUZA, 2014).

O orçamento dos custos de mão de obra direta (MOD) tem a função de estimar a necessidade de recursos humanos, capacitação e interesses financeiros, dando suporte a estas áreas quando necessário. “Este orçamento determina a quantidade de horas necessárias para produzir cada produto conciliando para satisfazer às exigências da produção.” (SOUZA, 2014, p. 248).

O orçamento dos custos indiretos de fabricação (CIF) faz uma estimativa dos custos indiretos esperados para o próximo período. “Os custos indiretos de produção constituem a parte do custo total de produção que não é associável facilmente a um produto específico, dada a dificuldade de identificação.” (SOUZA, 2014, p. 248).

2.2.7.1.4 Orçamento de despesas

As despesas incluem todos os gastos que são necessários para a gestão das operações da empresa. Existem empresas que combinam em seu orçamento, suas despesas operacionais de vendas e administrativas para o próximo período e podem ser classificadas como despesas fixas ou variáveis. O orçamento de despesas comerciais e administrativas pode ser realizado através de um planejamento de valores que serão pagos nas vendas e nas funções de apoio às atividades operacionais (PADOVEZE, 2013).

“O orçamento de despesas é um dos mais trabalhosos, pois consiste na elaboração de no mínimo uma peça orçamentária para cada setor da empresa,

considerando que a variedade de despesas tende a ser significativa.” (PADOVEZE, 2013, p. 135).

2.2.7.1.5 Orçamento de investimento

Para que as metas orçamentárias sejam atingidas é fundamental administrar e detalhar os investimentos planejados, principalmente quando são referentes ao ativo permanente da empresa. A situação competitiva que o mercado se encontra, mostra para as empresas a importância de investimentos altos de recursos em seus ativos, pesquisando se seu investimento será vantajoso através do Valor Presente Líquido – VPL, Taxa Interna de Retorno – TIR ou do método Payback (MOREIRA, 2002).

“O orçamento de investimentos compreende os investimentos dos planos operacionais já deflagrados no passado e em execução no período orçamentário, bem como aqueles necessários detectados no período em curso.” (PADOVEZE, 2013, p. 167).

2.2.7.2 Projeções financeiras

As projeções financeiras são chamadas de orçamento geral, porque é elaborada após todas as outras ferramentas orçamentárias anteriores estarem prontas.

O balanço patrimonial é um tipo de relatório que se projetado permite analisar detalhadamente se a empresa está aumentando ou reduzindo a capacidade de liquidar seus compromissos de curto e longo prazo e possibilitando conhecer a situação de cada fator que pode comprometer os resultados da empresa. Desta forma será possível saber onde aplicar um plano de ação e onde melhorar para aproximar o realizado do projetado (SÁ, 2014).

Além do balanço patrimonial projetado, outro demonstrativo projetado é o DRE que consolida os orçamentos de receitas e despesas. Seus principais objetivos são verificar se a empresa tem condições de atingir a meta de lucro desejada pelos acionistas, analisar como os recursos gerados pelas receitas estão sendo separados nos custos e nas despesas e na fase de controle orçamentário, estimar o quanto os resultados observados estão se deslocando dos resultados projetados e orientar as

medidas de reparos de metas necessárias para realização do plano estratégico (SÁ, 2014).

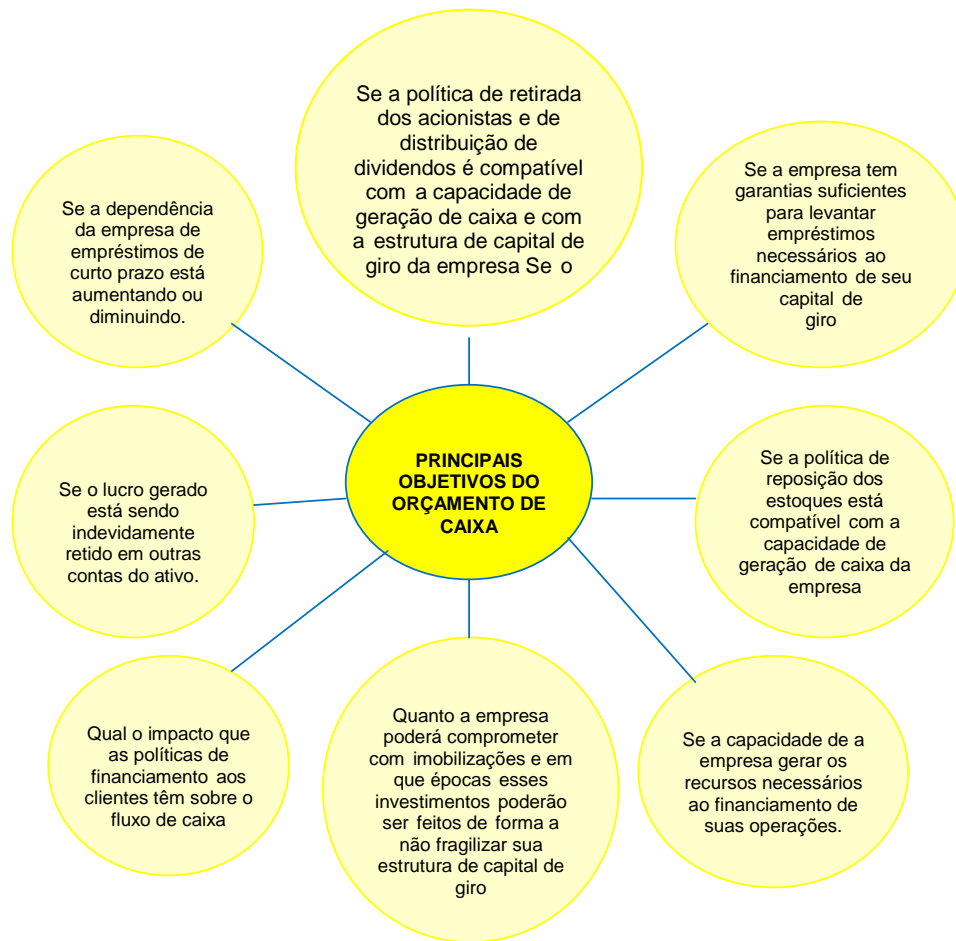
Quando o fluxo de caixa é planejado todos os meses ele representa um orçamento de caixa da empresa, ou seja, um relatório que demonstra o que foi projetado para entrar no orçamento da empresa e da mesma forma, as saídas. Com este controle é possível saber a evolução do disponível da empresa (SÁ, 2014).

Neste relatório, o fluxo de caixa é diluído em 3 (três) tipos de fluxos, o fluxo das atividades operacionais, lucro operacional da empresa calculado pelo regime de caixa. Fluxo das atividades de investimento, aquisições e baixas projetadas todos os meses durante todo período orçado nas contas do ativo permanente (investimentos e imobilizado) e o fluxo das atividades de financiamento, créditos e débitos das contas do passivo financeiro (empréstimos de curto e longo prazo) e o patrimônio líquido (menos o lucro). Sendo assim, a soma dos fluxos das atividades operacionais, investimentos e financiamentos resultam no fluxo de caixa do período somado com o saldo inicial obtendo o saldo final. (SÁ, 2014, p. 24).

O orçamento de caixa é primordial para a empresa que deseja ter bons resultados. “O orçamento de caixa nada mais é do que o fluxo de caixa projetado mês a mês, ao longo do período orçado.” (SÁ, 2014, p. 205).

Muitas empresas ainda não projetam o fluxo de caixa, talvez porque entendam que o importante e necessário é a geração de lucro e não a geração de caixa. Pelo contrário, a geração de caixa beneficia a empresa no sentido de verificar se as vendas, reposição de estoques, investimentos e distribuição de dividendos são compatíveis com a capacidade de geração de caixa da mesma (SÁ, 2014).

Figura 4 – Objetivos do Orçamento de Caixa



Fonte: Adaptado de Sá (2014, p. 24)

Sendo assim as projeções financeiras permitem que sejam analisados e avaliados os resultados que foram alcançados no planejamento orçamentário.

3 METODOLOGIA

Na construção de um trabalho científico, é importante e necessário saber quais os procedimentos metodológicos a serem seguidos para sua elaboração. Neste contexto, serão apresentados os métodos utilizados para este trabalho, com o propósito de mostrar o caminho da pesquisa.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pode-se dizer que o desenvolvimento desta pesquisa será caracterizado de forma descritiva, apresentando informações com o objetivo de identificar e analisar os dados levantados mostrando a importância da contabilidade gerencial e o que ela pode proporcionar a uma indústria.

Conforme Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2006, p. 101), a pesquisa descritiva tem como finalidade:

Medir, avaliar e coletar dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado. Em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e coleta-se informação sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa.

Quanto aos procedimentos, para melhor entendimento do assunto, será efetuada uma pesquisa bibliográfica que dará embasamento ao assunto, contribuindo para o crescimento e valorização do trabalho, um estudo de caso que permite uma análise detalhada sobre os procedimentos e ferramentas gerenciais adotados pela empresa e uma pesquisa documental, buscando relatórios do sistema e métodos utilizados pela empresa para tomada de decisão. Entende-se assim que este estudo irá em busca de informações qualitativas porque irá descrever um problema e analisar a interação das variáveis.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Serão utilizados livros e obras científicas de diversos autores da área de contabilidade gerencial, artigos científicos indexados e todo material necessário para enriquecer esta pesquisa, levando em consideração também os dados levantados da empresa em estudo.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta o estudo de caso referente à teoria abordada anteriormente e a sua aplicabilidade na prática pela empresa objeto de estudo. Dessa forma, inicialmente caracteriza-se a empresa estudada mediante informações disponibilizadas pela organização. O objetivo desta pesquisa é evidenciar a importância de se aplicar as ferramentas gerenciais e orçamentárias em uma empresa em processo de recuperação judicial e demonstrar como as mesmas auxiliam e contribuem para organização e melhoria nos resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada trata-se da ALFA indústria e comércio de embalagens plásticas que iniciou suas atividades em 02 de julho de 2001 no município de Criciúma – SC, trabalhando com apenas duas máquinas, uma extrusora e uma máquina de corte e solda em um ambiente de mil metros quadrados, com capacidade física para 380 toneladas de plásticos lisos e impressos.

Com a necessidade do mercado e clientes, em pouco tempo foram adquiridos mais maquinários como impressoras laminadoras e máquinas de acabamento, pois sempre existiu por parte da empresa uma grande preocupação com a qualidade de suas embalagens e satisfação de seus clientes.

No ano de 2010 a empresa sofreu com algumas dificuldades financeiras e em um acordo entre o sócio administrador e os gestores, decidiu-se que o melhor caminho a seguir para o benefício da empresa e de seus colaboradores, seria entrar com o pedido da recuperação judicial, do qual foi realizado no dia 13/01/2011 e aprovado no dia 20/09/2011. Durante este processo adotaram-se mudanças em toda a parte funcional da empresa, sob responsabilidade do administrador judicial Agenor Daufenbach Junior.

A empresa encontra-se no processo de finalização da recuperação, porém ainda precisa resolver algumas situações burocráticas para conclusão da mesma.

4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa Alfa trabalha com a fabricação de artigos de materiais plásticos para embalagens. No início de suas atividades focou o mercado de filmes flexíveis para cereais. Sentindo a necessidade do mercado, partiram para novos desafios aumentando o mix de produtos para: Higiênicos, Snacks, Massas, Embalagens para Pães, Pet Food e outros. A qualidade de impressão, acabamento e cumprimento nos prazos de entrega são os quesitos responsáveis pelo seu crescimento perante o mercado, sendo que trabalham com estruturas como: PELBD, PEBD, PEAD, PET, PET SARAN (PVDC), BOPA (NYLON BI ORIENTADO), BOPP, CPP, METALIZADOS, dentre outras que fazem parte das películas que atendem as diversas necessidades técnicas em barreiras a elementos agressores.

4.3 CLIENTES

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 100 clientes de diversas regiões do Brasil, como Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia e Paraíba. Os produtos vendidos são embalagens para cereais, laminados, higiênicos, rações, snacks, areia pra gato entre outros, sendo que o principal segmento está na linha de higiênicos.

4.4 FORMA DE TRIBUTAÇÃO

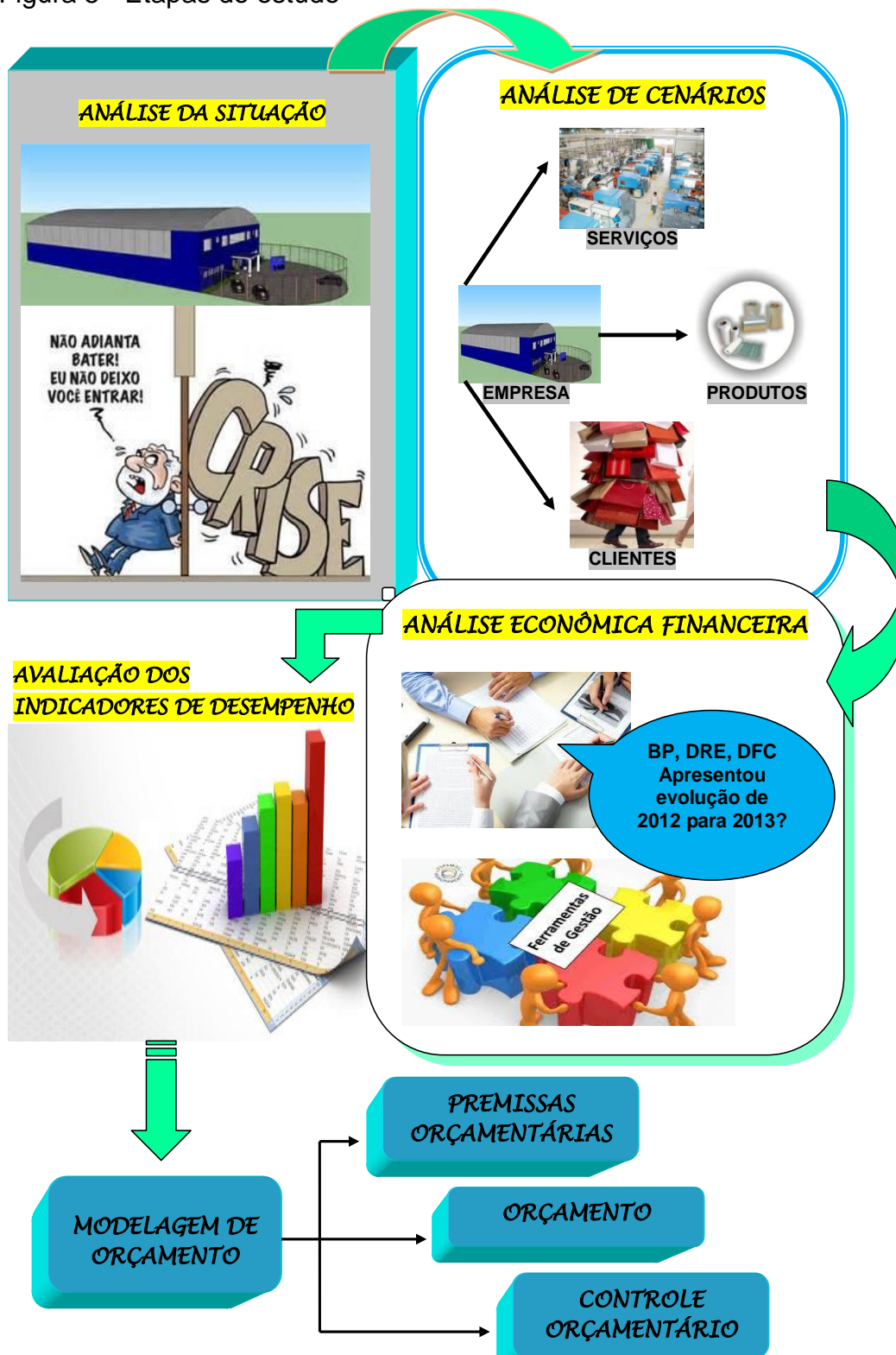
A empresa Alfa é optante pelo lucro real na sua forma de tributação, realizada anualmente. Sendo que os balancetes para suspensão e redução são levantados mensalmente.

4.5 ETAPAS DO ESTUDO

A presente pesquisa objetiva analisar os indicadores econômicos e financeiros da empresa Alfa do período 2012 e 2013 e a partir daí desenvolver uma modelagem de informações gerenciais para organização. Para tanto, a análise inicial é a partir do balanço patrimonial - BP e demonstração do resultado do exercício –

DRE e é concluída com a projeção dos seus resultados para 2014. Na figura 5 a seguir é possível visualizar as etapas.

Figura 5 - Etapas do estudo



Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira etapa será examinada a situação real da empresa e sua fase no processo de recuperação judicial. A segunda etapa é conhecer os produtos e serviços que a empresa oferece e os seus clientes.

Na etapa seguinte será feita uma análise econômica financeira dos relatórios gerenciais, Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado de Exercício e Demonstração do Fluxo de Caixa dos últimos dois anos, 2012 e 2013 observando a evolução que a empresa apresentou ou não nos resultados.

Na quarta etapa serão avaliados os indicadores de desempenho, sendo que o foco se dará nos indicadores de endividamento que tem uma maior relação com a situação que a empresa se encontra.

A etapa final será propor uma modelagem de controle orçamentário como ferramenta de gestão para empresas em recuperação judicial, analisando os benefícios que estas ferramentas podem trazer.

4.6 ANÁLISE ECONÔMICA FINANCEIRA

Após conhecer a empresa em estudo, inicia-se uma análise econômica financeira que é a etapa em que se faz uma verificação detalhada dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, qual a sua condição e o que afeta financeiramente.

4.6.1 Análise do Cenário Atual

No quadro abaixo está demonstrada a situação atual da empresa, ou seja, uma foto do cenário atual. Pode-se dizer que o cenário nos anos de 2012 e 2013 é insatisfatório, a rentabilidade é negativa e a empresa não apresenta lucro. Sendo assim será proposto um orçamento para melhoria dos resultados.

Quadro 3 – Análise do cenário atual

| ATIVO | 2012 | 2013 |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Circulante | 4.284.964 | 5.722.233 |
| Disponível (caixas e bancos) | 48.819 | 160.163 |
| Clientes | 3.567.899 | 4.365.879 |
| Adiantamentos | 95.438 | 131.719 |
| Estoques | 572.808 | 1.064.472 |
| Despesas Exerc Seguinte | | |
| Não Circulante | 16.181.020 | 15.778.529 |
| Ativos Realizáveis a Longo Prazo | 3.336.849 | 3.512.530 |
| Outros Ativos | 3.336.849 | 3.512.530 |
| Investimentos | 1.797 | 2.996 |
| Imobilizado | 12.842.374 | 12.263.003 |
| Total do Ativo | 20.465.983 | 21.500.762 |

| PASSIVO | 2013 | 2013 |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Circulante | 5.560.882 | 8.145.374 |
| Fornecedores | 1.866.252 | 1.952.988 |
| Obrigações trabalhistas | 456.332 | 341.040 |
| Impostos a Recolher | 527.001 | 850.326 |
| Contas a Pagar (Curto Prazo) | | |
| Duplicatas Descontadas | 1.256.321 | 3.350.381 |
| Financiamento a Curto Prazo | 1.454.976 | 1.650.639 |
| Não Circulante | 8.524.990 | 9.603.305 |
| Financiamento a Longo Prazo | 4.652.365 | 4.050.630 |
| Outros Passivos | 3.872.624 | 5.552.675 |
| Patrimônio Líquido | 6.380.111 | 3.752.083 |
| Capital Social | 600.000 | 600.000 |
| Resultados Acumulados | 5.780.111 | 3.152.083 |
| Total do Passivo | 20.465.983 | 21.500.762 |

| DRE-MENSAL PROJETADO | 2012 | 2013 |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|
| RECEITA BRUTA DA VENDAS | 39.837.448 | 45.622.567 |
| (-) Deduções | (11.842.498) | (13.712.920) |
| (=) RECEITA LÍQUIDA | 27.994.950 | 31.909.647 |
| (-) CUSTOS DE VENDAS | (24.488.074) | (29.164.228) |
| Matéria Prima | (20.497.500) | (24.636.186) |
| Gastos Gerais | (3.972.574) | (4.508.042) |
| Depreciação | (18.000) | (20.000) |
| (=) LUCRO BRUTO | 3.506.876 | 2.745.419 |
| (±) DESPESAS/RECEITAS OPER | (4.902.625) | (5.373.447) |
| Despesas com Vendas | (1.970.764) | (2.160.229) |
| Despesas Gerais/Administrativas | (1.372.025) | (1.356.439) |
| Despesas tributárias | (3.794) | (1.814) |
| Despesas Financeiras | (1.556.043) | (1.854.966) |
| (=) RESULTADO OPER. ANTES IR | (1.395.749) | (2.628.028) |
| IR e CS | | |
| (=) RESULTADO OPERACIONAL | (1.395.749) | (2.628.028) |

| INDICADORES | | 2012 | 2013 |
|--------------------|--|-------------|-------------|
| Liquidez | Imediata | 0,01 | 0,02 |
| | Seca | 0,67 | 0,57 |
| | Corrente | 0,77 | 0,70 |
| | Geral | 0,54 | 0,52 |
| Endiv. | Capital de terceiros x Capital proprio | 2,21 | 4,73 |
| | Capital de terceiros x Passivo total | 69% | 83% |
| | Imob. de Recursos Permanentes | 0,86 | 0,92 |
| Rentab | Margem Bruta | 12,5% | 8,6% |
| | Margem Líquida | -5,0% | -8,2% |
| | Retorno sobre PL | -21,88% | -70,04% |
| Prazo Médio | PMR | 32,24 | 34,45 |
| | PMP | 23,99 | 23,44 |
| | PME | 10,06 | 15,55 |
| Giro | Capital Circulante Liquido | (1.275.919) | (2.423.141) |
| | NCG | 1.386.559 | 2.417.716 |
| | ST | (2.662.478) | (4.840.857) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise de cenário atual a liquidez imediata em 2012 apresentou um resultado de 0,01% e em 2013 seu resultado foi um pouco melhor 0,02%, enquanto isso a liquidez corrente apresentou um índice de 0,77 no ano de 2012 e no ano de 2013 o índice de liquidez corrente é de 0,70. O endividamento, capital de terceiros x passivo total apresentou um aumento de 4% de um ano em relação ao outro. Na rentabilidade, a margem bruta apresentou uma variação menor de 1,2% em relação ao ano anterior. O prazo médio aumentou de forma geral em 2013, o PME cresceu 5,49 em relação ao ano anterior. A necessidade de capital de giro também apresentou um crescimento de 948.857.

4.7 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

A elaboração de um controle orçamentário está relacionada ao sistema de informação das entidades, pois vigora em todos os níveis da organização. Desta forma, o conhecimento adquirido ao longo desse sistema deve se transformar em estratégias que definirão o amanhã da organização.

4.7.1 Premissas

Na tabela a seguir apresentam-se as premissas para elaboração da proposta de orçamento 2014:

Quadro 4 - Premissas

| PREMISSAS | jan/14 | fev/14 | mar/14 | abr/14 | mai/14 | jun/14 | jul/14 | ago/14 | set/14 | out/14 | nov/14 | dez/14 |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Receita (%Cresc) | 0,0% | 2,0% | 2,0% | 2,0% | 2,0% | 3,0% | 3,0% | 5,0% | 3,0% | 1,0% | 1,0% | 0,0% |
| Impostos e Contrib (%RB) | 26,3% | 26,3% | 26,3% | 26,3% | 26,3% | 26,3% | 26,3% | 26,3% | 26,3% | 26,3% | 26,3% | 26,3% |
| % CPV (Custos diretos) | 51,0% | 51,0% | 51,0% | 51,0% | 51,0% | 51,0% | 51,0% | 51,0% | 51,0% | 51,0% | 51,0% | 51,0% |
| Impostos (%Cred. Compras) | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% |
| Despesas Financeiras (%RB) | 4,5% | 4,5% | 4,5% | 4,5% | 4,5% | 4,5% | 4,5% | 4,5% | 4,5% | 4,5% | 4,5% | 4,5% |
| Variação de estoques | | | | | | 5,0% | | | | | | |
| IR e CS | 34,0% | 34,0% | 34,0% | 34,0% | 34,0% | 34,0% | 34,0% | 34,0% | 34,0% | 34,0% | 34,0% | 34,0% |

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se as premissas, pode-se dizer que a Receita irá crescer 1,7% em relação ao ano anterior. Impostos e contribuições foram calculados em um percentual de 26,3% porque a empresa é de lucro real.

4.7.2 DRE projetado

A Demonstração de Resultado é uma das ferramentas mais importantes do orçamento, é por meio dela que se encontra o resultado final das operações, identificando a partir da sua análise o lucro ou o prejuízo da empresa no período.

Este demonstrativo é elaborado com base nos orçamentos de realização dos serviços prestados, custos e despesas.

Quadro 5 – DRE Projetado

| DRE-MENSAL PROJETADO | Realizado | | Realizado | | Projetado | | |
|-------------------------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|----------------|
| | 2012 | AV% | 2013 | AV% | 2014 | AV% | AH% |
| RECEITA BRUTA DA VENDAS | 39.837.448 | 142,3% | 45.622.567 | 143,0% | 46.388.212 | 135,6% | 1,7% |
| (-) Deduções | (11.842.498) | -42,3% | (13.712.920) | -43,0% | (12.176.906) | -35,6% | -11,2% |
| (=) RECEITA LÍQUIDA | 27.994.950 | 100,0% | 31.909.647 | 100,0% | 34.211.306 | 100,0% | 7,2% |
| (-) CUSTOS DE VENDAS | (24.488.074) | -87,5% | (29.164.228) | -91,4% | (27.686.004) | -80,9% | -5,1% |
| Matéria Prima | (20.497.500) | -73,2% | (24.636.186) | -77,2% | (23.657.988) | -69,2% | -4,0% |
| Gastos Gerais | (3.972.574) | -14,2% | (4.508.042) | -14,1% | (4.004.016) | -11,7% | -11,2% |
| Depreciação | (18.000) | -0,1% | (20.000) | -0,1% | (24.000) | -0,1% | 20,0% |
| (=) LUCRO BRUTO | 3.506.876 | 12,5% | 2.745.419 | 8,6% | 6.525.302 | 19,1% | 137,7% |
| (±) DESPESAS/RECEITAS OPER | (4.902.625) | -17,5% | (5.373.447) | -16,8% | (5.214.053) | -15,2% | -3,0% |
| Despesas com Vendas | (1.970.764) | -7,0% | (2.160.229) | -6,8% | (2.080.722) | -6,1% | -3,7% |
| Despesas Gerais/Administrativas | (1.372.025) | -4,9% | (1.356.439) | -4,3% | (1.024.099) | -3,0% | -24,5% |
| Despesas tributárias | (3.794) | 0,0% | (1.814) | 0,0% | (21.762) | -0,1% | 1100,0% |
| Despesas Financeiras | (1.556.043) | -5,6% | (1.854.966) | -5,8% | (2.087.470) | -6,1% | 12,5% |
| (=) RESULTADO OPER. ANTES IR | (1.395.749) | -5,0% | (2.628.028) | -8,2% | 1.311.250 | 3,8% | -149,9% |
| IR e CS | | 0,0% | | 0,0% | (445.825) | -1,3% | |
| (=) RESULTADO OPERACIONAL | (1.395.749) | -5,0% | (2.628.028) | -8,2% | 865.425 | 2,5% | -132,9% |

Fonte: Elaborado pela autora.

Na elaboração do DRE projetado, visualiza-se a receita líquida da empresa que cresceu 7,2%. No ano de 2014 o lucro bruto da empresa aumentou, como pode-se visualizar no quadro acima, o resultado da análise vertical é 19,1% muito acima do ano anterior. Este aumento no lucro deu-se devido ao aumento nas vendas, apresentando um resultado satisfatório. Percebe-se também que o faturamento da empresa acompanhou a evolução das vendas sendo que o produto oferecido não sofre sazonalidade.

4.7.3 Fluxo de Caixa

A projeção da Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC é elaborada posterior a todos os outros orçamentos finalizados evidenciando assim, a disponibilidade ou ausência de caixa. Esse importante demonstrativo é dividido em três fluxos de atividades: operacionais, de investimentos e de financiamentos. A projeção do DFC para o ano 2014 é apresentada a seguir:

Quadro 6 – Fluxo de Caixa

| FLUXO DE CAIXA | 2014 |
|------------------------------|-------------|
| (+) Entradas | 46.465.343 |
| Venda de Mercadorias | 46.465.343 |
| Outros | - |
| | - |
| (-) Sairas Operacionais | 44.885.268 |
| Fornecedores/MP | 26.494.322 |
| Gastos com Pessoal | 2.978.102 |
| Impostos a recolher | 9.356.679 |
| Despesas gerais | 6.056.164 |
| | - |
| (=) Geração Bruta de Caixa | 1.580.075 |
| (+/-) Invest. e Financ. | 1.665.320 |
| (=) Geração Líquida de Caixa | (85.244) |
| (+) Saldo Inicial | 160.163 |
| (=) Saldo Final | 74.919 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que através do fluxo de caixa projetado para 2014 a geração bruta de caixa apresentou um bom resultado, porém em virtude do pagamento de empréstimos e financiamentos a geração líquida de caixa ficou negativa, mas o saldo final continua positivo lembrando que este fato causa um impacto positivo na empresa, sendo que a mesma não realizava controle de fluxo de caixa até o ano de 2013, justificando que não havia obrigatoriedade.

4.7.4 Balanço Projetado

Concluindo as projeções orçamentárias da empresa Alfa, o balanço patrimonial é o último demonstrativo a ser realizado. Através do balanço patrimonial e demais demonstrativos, é possível visualizar ao fim do período orçado se os resultados alcançados foram satisfatórios. Nesta projeção constam todas as operações da empresa, bem como o seu resultado final, conforme pode ser observado a seguir:

Quadro 7 – Balanço Projetado

| Ativo | Realizado | | Realizado | | Projetado | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|--------------|
| | 2012 | AV% | 2013 | AV% | 2014 | AV% | AH% |
| Circulante | 4.284.964 | 21% | 5.722.233 | 27% | 5.613.081 | 26% | -1,9% |
| Disponível (caixas e bancos) | 48.819 | 0% | 160.163 | 1% | 74.919 | 0% | -53,2% |
| Clientes | 3.567.899 | 17% | 4.365.879 | 20% | 4.288.748 | 20% | -1,8% |
| Adiantamentos | 95.438 | 0% | 131.719 | 1% | 131.719 | 1% | 0,0% |
| Estoques | 572.808 | 3% | 1.064.472 | 5% | 1.117.696 | 5% | 5,0% |
| Despesas Exerc Seguinte | | 0% | | 0% | - | 0% | |
| Não Circulante | 16.181.020 | 79% | 15.778.529 | 73% | 15.754.529 | 74% | -0,2% |
| Ativos Realizáveis a Longo Prazo | 3.336.849 | 16% | 3.512.530 | 16% | 3.512.530 | 16% | 0,0% |
| Outros Ativos | 3.336.849 | 16% | 3.512.530 | 16% | 3.512.530 | 16% | 0,0% |
| Investimentos | 1.797 | 0% | 2.996 | 0% | 2.996 | 0% | 0,0% |
| Imobilizado | 12.842.374 | 63% | 12.263.003 | 57% | 12.239.003 | 57% | -0,2% |
| Total do Ativo | 20.465.983 | 100% | 21.500.762 | 100% | 21.367.610 | 100% | -0,6% |

| Passivo | 2012 | | 2013 | | 2014 | | |
|------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|---------------|
| | | AV% | | AV% | | AV% | AH% |
| Circulante | 5.560.882 | 27% | 8.145.374 | 38% | 8.812.117 | 41% | 8,2% |
| Fornecedores | 1.866.252 | 9% | 1.952.988 | 9% | 2.485.524 | 12% | 27,3% |
| Obrigações trabalhistas | 456.332 | 2% | 341.040 | 2% | 524.843 | 2% | 53,9% |
| Impostos a Recolher | 527.001 | 3% | 850.326 | 4% | 883.030 | 4% | 3,8% |
| Contas a Pagar (Curto Prazo) | | 0% | | 0% | - | 0% | |
| Duplicatas Descontadas | 1.256.321 | 6% | 3.350.381 | 16% | 3.350.381 | 16% | 0,0% |
| Financiamento a Curto Prazo | 1.454.976 | 7% | 1.650.639 | 8% | 1.568.339 | 7% | -5,0% |
| Não Circulante | 8.524.990 | 42% | 9.603.305 | 45% | 7.937.986 | 37% | -17,3% |
| Financiamento a Longo Prazo | 4.652.365 | 23% | 4.050.630 | 19% | 3.210.630 | 15% | -20,7% |
| Outros Passivos | 3.872.624 | 19% | 5.552.675 | 26% | 4.727.356 | 22% | -14,9% |
| Patrimônio Líquido | 6.380.111 | 31% | 3.752.083 | 17% | 4.617.508 | 22% | 23,1% |
| Capital Social | 600.000 | 3% | 600.000 | 3% | 600.000 | 3% | 0,0% |
| Resultados Acumulados | 5.780.111 | 28% | 3.152.083 | 15% | 4.017.508 | 19% | 27,5% |
| Total do Passivo | 20.465.983 | 100% | 21.500.762 | 100% | 21.367.610 | 100% | -0,6% |

Fonte: Elaborado pela autora.

Realizada a análise do balanço patrimonial verificou-se e é importante destacar o aumento nas obrigações trabalhistas de 53,9%, devido à empresa ainda estar em recuperação judicial e ter que honrar com seus compromissos prioritários. O estoque apresentou um crescimento de 5% e a conta de fornecedores tem um aumento de 27,6% devido aos prazos dos pagamentos.

4.7.5 Análise do Cenário Projetado

O cálculo dos indicadores de desempenho tem relação com a avaliação e monitoramento das atividades da empresa, através deles acompanha-se as melhorias, correções e mudanças necessárias.

Quadro 8 – Análise do Cenário Projetado

| INDICADORES | | Realizado | Realizado | Projetado |
|-------------|--|-------------|-------------|-------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| Liquidez | Imediata | 0,01 | 0,02 | 0,01 |
| | Seca | 0,67 | 0,57 | 0,51 |
| | Corrente | 0,77 | 0,70 | 0,64 |
| | Geral | 0,54 | 0,52 | 0,54 |
| Endiv. | Capital de terceiros x Capital proprio | 2,21 | 4,73 | 3,63 |
| | Capital de terceiros x Passivo total | 69% | 83% | 78% |
| | Imob. de Recursos Permanentes | 0,86 | 0,92 | 0,97 |
| Rentab | Margem Bruta | 12,5% | 8,6% | 19,1% |
| | Margem Líquida | -5,0% | -8,2% | 2,5% |
| | Retorno sobre PL | -21,88% | -70,04% | 18,74% |
| Prazo Médio | PMR | 32,24 | 34,45 | 33,28 |
| | PMP | 23,99 | 23,44 | 33,21 |
| | PME | 10,06 | 15,55 | 17,01 |
| Giro | Capital Circulante Líquido | (1.275.919) | (2.423.141) | (3.199.036) |
| | NCG | 1.386.559 | 2.417.716 | 1.644.765 |
| | ST | (2.662.478) | (4.840.857) | (4.843.801) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o índice de liquidez imediata, fica evidente que em relação ao ano anterior a empresa possui mais recursos disponíveis para liquidar suas dívidas de curto prazo.

Percebe-se que na liquidez seca a empresa apresentou um índice de 0,51 de ativo circulante para cada R\$ 1,00 (um real) de dívida.

A liquidez corrente foi menor em relação aos dois anos anteriores com índice de 0,64.

No índice da liquidez geral projetado percebe-se que ocorreu uma melhora em relação ao ano anterior, porque o ativo circulante aumentou devido ao capital de giro e o realizável a longo prazo se manteve na mesma média do ano anterior.

Nos índice de endividamento a empresa apresentou para 2014 um índice de 0,97 de dívidas a curto prazo em relação ao total de dívidas, considerável regular porque ainda é menor que 1.

A rentabilidade projetada para 2014 apresenta um resultado muito superior aos anos anteriores. Mostra que a empresa tem um índice positivo de receita líquida e retorno sobre o PL de 18,74%.

O prazo médio apresentou uma variação significativa entre o projetado e o realizado, sendo a variação do PMP igual a 9,77 em relação ao ano anterior.

O capital de giro projetado apresentou uma diminuição, sendo que o saldo de tesouraria manteve-se próximo ao resultado do ano de 2013.

5 CONCLUSÃO

Ao constatar todos os componentes apresentados nesta pesquisa, comprovou-se que a recuperação judicial é um processo que mantém as empresas em atividade, buscando recursos para superar as dificuldades financeiras e reestruturar-se. Logo, observou-se também que a contabilidade gerencial que tem a finalidade de orientar e informar o que tem maior relevância para a administração possui ferramentas que se utilizadas com eficiência, podem contribuir para a evolução dos resultados das empresas em processo de recuperação judicial.

Sendo assim o objetivo geral foi atingido à medida que os objetivos específicos foram contemplados, conceituando a recuperação judicial e a contabilidade gerencial, identificando os relatórios contábeis como informação na recuperação judicial e destacando a importância do relatório econômico financeiro e da contabilidade na recuperação judicial.

Na fundamentação teórica atendendo os objetivos específicos ficou evidente que existem inúmeras ferramentas gerenciais que proporcionam uma visão interna mais detalhada da situação econômica e financeira da empresa, e conseqüentemente oportuniza um ambiente interno mais organizado e bem estruturado.

O estudo de caso neste trabalho defende adotar uma modelagem de relatórios contábeis gerenciais para uma empresa em recuperação judicial conforme seus objetivos específicos, uma vez que se a empresa aderir esta modelagem comprovou-se que os resultados serão progressivos. A empresa objeto de estudo não apresentava a demonstração de fluxo de caixa (DFC) até o ano de 2013. Para realizar as projeções de 2014, foram analisados a demonstração do resultado do exercício (DRE) e balanços patrimoniais (BP) dos anos 2012 e 2013.

Foi constatado um desequilíbrio considerável nos resultados entre 2012 e 2013 e que a empresa operava com certo grau de insolvência. O plano projetado para 2014 prevê que a empresa inicia um processo de recuperação através de aumento das receitas e redução das despesas, porque nele existe um controle de fluxo de caixa que antes não existia e análise e controle orçamentário, possibilitando que a empresa planeje o futuro em curto prazo.

Conclui-se que para a empresa apresentar uma melhoria contínua no seu processo, além das ferramentas gerenciais apresentadas, sugeriu-se que adote um

planejamento estratégico que permite a empresa ter uma visão de futuro definindo metas e objetivos para alcançar o que almeja.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Amador Paes de. **Curso de falência e recuperação de empresa:** de acordo com a Lei n 11.101/2005. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 417p.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 762p.
- ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000. 812 p.
- CAMPINHO, Sergio. **Falência e recuperação de empresa:** o novo regime da insolvência empresarial. 2. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Renovar, 2010. 481 p.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998. 273 p.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial:** planejamento e controle gerencial. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.
- FUHRER, Maximilianus Cláudio Américo. **Roteiro das recuperações e falências:** Lei 11.101/2005, Dec.- lei 7.661/1945. 21. ed. rev e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009. 222 p.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Person, 2010. 775 p.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583p.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária:** Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 176 p.
- MÁLAGA, Flávio Kezam. **Análise de demonstrativos financeiros e da performance empresarial:** para empresas não financeiras. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços:** abordagem básica e gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 471 p.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços:** abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 372 p.
- MORANTE, Antônio Salvador. **Análise das demonstrações financeiras:** Aspectos contábeis da demonstração de resultado e do balanço patrimonial. São Paulo: Atlas,

2007. 109 p.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 205 p.

OLINQUEVITCH, José Leônidas; SANTI FILHO, Armando de. **Análise de balanços para controle gerencial**: Demonstrativos Contábeis Exclusivos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil : conforme as leis n. 11.638/07 e 11.941/09. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 629 p.

PARISI, Claudio; MEGLIORINI, Evandir (Org.). **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. 353 p.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 322 p.

PIMENTA, Eduardo Goulart. **Recuperação de empresas**: um estudo sistematizado da nova lei de falências. São Paulo: IOB Thomson, 2006. 290 p.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Makron Books, 2000. 222 p.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial**: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento. 2014. 281 p.

SCHMIDT, Paulo; MARTINS, Marco Antonio. **Fundamentos de análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2006. 196p.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 552 p.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014. 363 p.

UBALDO, Edson. **Recuperação judicial e extrajudicial de empresas**: comentários aos artigos específicos da Lei n. 11.101, de 09/02/2005. São José, SC: Conceito, 2008. 194 p.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A – Projeção das despesas, gastos gerais.

| GASTOS GERAIS | jan/14 | fev/14 | mar/14 | abr/14 | mai/14 | jun/14 | jul/14 | ago/14 | set/14 | out/14 | nov/14 | dez/14 | Total |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Salarios E Encargos | 170.950 | 170.950 | 170.950 | 170.950 | 170.950 | 184.626 | 184.626 | 184.626 | 184.626 | 184.626 | 184.626 | 184.626 | 2.147.132 |
| Provisoes | 35.899 | 35.899 | 35.899 | 35.899 | 35.899 | 35.899 | 35.899 | 35.899 | 35.899 | 35.899 | 35.899 | 35.899 | 430.788 |
| Agua E Saneamento | 1.172 | 1.172 | 1.172 | 1.172 | 1.172 | 1.172 | 1.172 | 1.172 | 1.172 | 1.172 | 1.172 | 1.172 | 14.069 |
| Assessoria De Terceiros | 18.195 | 18.195 | 18.195 | 18.195 | 18.195 | 18.195 | 18.195 | 18.195 | 18.195 | 18.195 | 18.195 | 18.195 | 218.346 |
| Assinatura De Jornais E Revistas | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 4.445 |
| Brindes E Doacoes | 8.229 | 8.229 | 8.229 | 8.229 | 8.229 | 8.229 | 8.229 | 8.229 | 8.229 | 8.229 | 8.229 | 8.229 | 98.747 |
| Cartorio | 1.179 | 1.179 | 1.179 | 1.179 | 1.179 | 1.179 | 1.179 | 1.179 | 1.179 | 1.179 | 1.179 | 1.179 | 14.153 |
| Combustivel E Lubrificantes | 25.200 | 25.200 | 25.200 | 27.000 | 27.000 | 27.000 | 27.000 | 33.565 | 33.565 | 33.565 | 33.565 | 33.565 | 351.424 |
| Consumo Proprio | 2.527 | 2.527 | 2.527 | 2.527 | 2.527 | 2.527 | 2.527 | 2.527 | 2.527 | 2.527 | 2.527 | 2.527 | 30.321 |
| Correios | 550 | 550 | 550 | 550 | 565 | 565 | 565 | 565 | 565 | 565 | 565 | 565 | 6.720 |
| Depreciacao | 14.652 | 14.652 | 14.652 | 14.652 | 14.652 | 14.652 | 14.652 | 14.652 | 14.652 | 14.652 | 14.652 | 14.652 | 175.824 |
| Despesas De Viagens | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 1.101 |
| Despesas Diversas | 260 | 260 | 260 | 260 | 260 | 260 | 260 | 260 | 260 | 260 | 260 | 260 | 3.114 |
| Energia Eletrica | 22.483 | 22.483 | 22.483 | 22.483 | 22.483 | 22.483 | 22.483 | 22.483 | 22.483 | 22.483 | 22.483 | 22.483 | 269.801 |
| Frete E Carretos | 161 | 161 | 161 | 161 | 161 | 161 | 161 | 161 | 161 | 161 | 161 | 161 | 1.935 |
| Lanches E Refeicoes | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 162.088 |
| Manutencao De Veiculos | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 764 |
| Material De Expediente | 870 | 870 | 870 | 870 | 870 | 870 | 870 | 870 | 870 | 870 | 870 | 870 | 10.442 |
| Material De Cozinha E Limpeza | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 1.211 |
| Mensalidades E Anuidades | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 4.445 |
| Plano De Saude | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 11.850 |
| Propaganda E Publicidade | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 4.980 |
| Telefone | 1.860 | 1.860 | 1.860 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 23.479 |
| Rescisoes E Indenizações | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 16.837 |
| Total >>> | 321.498 | 321.498 | 321.498 | 323.427 | 323.442 | 337.118 | 337.118 | 343.683 | 343.683 | 343.683 | 343.683 | 343.683 | 4.004.016 |

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B – Projeção das despesas comerciais.

| DESPESAS COMERCIAIS | jan/14 | fev/14 | mar/14 | abr/14 | mai/14 | jun/14 | jul/14 | ago/14 | set/14 | out/14 | nov/14 | dez/14 | Total |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Salarios E Encargos | 13.500 | 13.500 | 13.500 | 13.500 | 13.500 | 13.990 | 13.990 | 13.990 | 13.990 | 13.990 | 13.990 | 13.990 | 165.430 |
| Provisoes | 2.610 | 2.610 | 2.610 | 2.610 | 2.610 | 2.654 | 2.654 | 2.654 | 2.654 | 2.654 | 2.654 | 2.654 | 31.628 |
| Comissoes Sobre Vendas | 84.630 | 86.323 | 88.049 | 89.810 | 91.607 | 94.355 | 97.185 | 102.045 | 105.106 | 106.157 | 107.219 | 107.219 | 1.159.705 |
| Consumo Proprio | 3.994 | 3.994 | 3.994 | 3.994 | 3.994 | 3.994 | 3.994 | 3.994 | 3.994 | 3.994 | 3.994 | 3.994 | 47.925 |
| Frete E Carretos | 52.500 | 52.500 | 52.500 | 52.500 | 52.500 | 52.500 | 55.146 | 55.146 | 55.146 | 55.146 | 55.146 | 55.146 | 645.876 |
| Manutencao De Veiculos | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 764 |
| Material De Expediente | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 885 |
| Propaganda E Publicidade | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 415 | 4.980 |
| Servicos Profissionais | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 349 | 4.185 |
| Viagens E Estadias | 1.560 | 1.560 | 1.560 | 1.560 | 1.638 | 1.638 | 1.638 | 1.638 | 1.638 | 1.638 | 1.638 | 1.638 | 19.344 |
| Total >>> | 159.695 | 161.388 | 163.114 | 164.875 | 166.750 | 170.032 | 175.508 | 180.368 | 183.429 | 184.480 | 185.542 | 185.542 | 2.080.722 |

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE C – Projeção das despesas administrativas.

| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | jan/14 | fev/14 | mar/14 | abr/14 | mai/14 | jun/14 | jul/14 | ago/14 | set/14 | out/14 | nov/14 | dez/14 | Total |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------|
| Salarios E Encargos | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 28.500 | 28.500 | 28.500 | 28.500 | 28.500 | 28.500 | 28.500 | 324.500 |
| Provisoes | 5.130 | 5.130 | 5.130 | 5.130 | 5.130 | 5.254 | 5.254 | 5.254 | 5.254 | 5.254 | 5.254 | 5.254 | 62.427 |
| Analises Tecnicas | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 60.000 |
| Assessoria De Terceiros | 18.245 | 18.245 | 18.245 | 18.245 | 18.245 | 18.245 | 18.245 | 18.245 | 18.245 | 18.245 | 18.245 | 18.245 | 218.940 |
| Assinatura De Jornais E Revistas | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 2.400 |
| Brindes E Doacoes | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 1.800 |
| Cartorio | 2.179 | 2.179 | 2.179 | 2.179 | 2.179 | 2.179 | 2.110 | 2.110 | 2.110 | 2.110 | 2.110 | 2.110 | 25.734 |
| Consumo Proprio | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 67.200 |
| Correios | 550 | 550 | 550 | 550 | 550 | 550 | 550 | 550 | 550 | 550 | 550 | 550 | 6.600 |
| Despesas De Viagens | 242 | 242 | 242 | 242 | 242 | 242 | 242 | 242 | 242 | 242 | 242 | 242 | 2.899 |
| Despesas Diversas | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 3.900 |
| Fotocopias E Autenticacoes | 110 | 110 | 110 | 110 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 1.440 |
| Internet | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 1.800 |
| Lanches E Refeicoes | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 13.507 | 162.088 |
| Manutencao De Instalacoes | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 2.400 |
| Manutencao De Softwares | 90 | 90 | 90 | 90 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 1.160 |
| Material De Expediente | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 3.000 |
| Mensalidades E Anuidades | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 370 | 4.445 |
| Plano De Saude | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 988 | 11.850 |
| Publicacoes | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 4.800 |
| Reunioes E Eventos | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 3.600 |
| Servicos Profissionais | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 3.600 |
| Telefone | 1.860 | 1.860 | 1.860 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 1.989 | 23.479 |
| Uniformes | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 7.200 |
| Rescisosos E Indenizações | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 1.403 | 16.837 |
| Total >>> | 83.584 | 83.584 | 83.584 | 83.713 | 83.738 | 87.302 | 86.433 | 86.433 | 86.433 | 86.433 | 86.433 | 86.433 | 1.024.099 |

Fonte: Elaborado pela autora.

APENDICE D – DRE mensal projetado

| DRE-MENSAL PROJETADO | 2013 | jan/14 | fev/14 | mar/14 | abr/14 | mai/14 | jun/14 | jul/14 | ago/14 | set/14 | out/14 | nov/14 | dez/14 | Total |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| RECEITA BRUTA DA VENDAS | 3.385.214 | 3.385.214 | 3.452.918 | 3.521.977 | 3.592.416 | 3.664.264 | 3.774.192 | 3.887.418 | 4.081.789 | 4.204.243 | 4.246.285 | 4.288.748 | 4.288.748 | 46.388.212 |
| (-) Deduções | (710.895) | (888.619) | (906.391) | (924.519) | (943.009) | (961.869) | (990.725) | (1.020.447) | (1.071.470) | (1.103.614) | (1.114.650) | (1.125.796) | (1.125.796) | (12.176.906) |
| (=) RECEITA LÍQUIDA | 2.674.319 | 2.496.595 | 2.546.527 | 2.597.458 | 2.649.407 | 2.702.395 | 2.783.467 | 2.866.971 | 3.010.319 | 3.100.629 | 3.131.635 | 3.162.952 | 3.162.952 | 34.211.306 |
| (-) CUSTOS DE VENDAS | (2.202.389) | (2.049.958) | (2.084.487) | (2.119.707) | (2.157.559) | (2.194.217) | (2.263.956) | (2.321.701) | (2.427.395) | (2.489.847) | (2.511.288) | (2.532.944) | (2.532.944) | (27.686.004) |
| Matéria Prima | (1.828.016) | (1.726.459) | (1.760.988) | (1.796.208) | (1.832.132) | (1.868.775) | (1.924.838) | (1.982.583) | (2.081.712) | (2.144.164) | (2.165.605) | (2.187.261) | (2.187.261) | (23.657.988) |
| Gastos Gerais | (372.374) | (321.498) | (321.498) | (321.498) | (323.427) | (323.442) | (337.118) | (337.118) | (343.683) | (343.683) | (343.683) | (343.683) | (343.683) | (4.004.016) |
| Depreciação | (2.000) | (2.000) | (2.000) | (2.000) | (2.000) | (2.000) | (2.000) | (2.000) | (2.000) | (2.000) | (2.000) | (2.000) | (2.000) | (24.000) |
| (=) LUCRO BRUTO | 471.930 | 446.638 | 462.040 | 477.751 | 491.847 | 508.178 | 519.511 | 545.269 | 582.924 | 610.782 | 620.347 | 630.007 | 630.007 | 6.525.302 |
| (±) DESPESAS/RECEITAS OPER | (480.144) | (397.427) | (402.167) | (407.001) | (412.060) | (417.193) | (428.985) | (438.688) | (452.294) | (460.866) | (463.809) | (466.781) | (466.781) | (5.214.053) |
| Despesas com Vendas | (193.973) | (159.695) | (161.388) | (163.114) | (164.875) | (166.750) | (170.032) | (175.508) | (180.368) | (183.429) | (184.480) | (185.542) | (185.542) | (2.080.722) |
| Despesas Gerais/Administrativas | (134.393) | (83.584) | (83.584) | (83.584) | (83.713) | (83.738) | (87.302) | (86.433) | (86.433) | (86.433) | (86.433) | (86.433) | (86.433) | (1.024.099) |
| Despesas tributárias | (1.814) | (1.814) | (1.814) | (1.814) | (1.814) | (1.814) | (1.814) | (1.814) | (1.814) | (1.814) | (1.814) | (1.814) | (1.814) | (21.762) |
| Despesas Financeiras | (149.965) | (152.335) | (155.381) | (158.489) | (161.659) | (164.892) | (169.839) | (174.934) | (183.681) | (189.191) | (191.083) | (192.994) | (192.994) | (2.087.470) |
| (=) RESULTADO OPER. ANTES IR | (8.214) | 49.210 | 59.874 | 70.750 | 79.787 | 90.985 | 90.525 | 106.581 | 130.630 | 149.916 | 156.538 | 163.226 | 163.226 | 1.311.250 |
| IR e CS | | (16.732) | (20.357) | (24.055) | (27.128) | (30.935) | (30.779) | (36.238) | (44.414) | (50.972) | (53.223) | (55.497) | (55.497) | (445.825) |
| (=) RESULTADO OPERACIONAL | (8.214) | 32.479 | 39.517 | 46.695 | 52.659 | 60.050 | 59.747 | 70.344 | 86.216 | 98.945 | 103.315 | 107.729 | 107.729 | 865.425 |

Fonte: Elaborado pela autora.

APENDICE E – Balanço patrimonial mensal projetado

| Ativo | 2013 | jan/14 | fev/14 | mar/14 | abr/14 | mai/14 | jun/14 | jul/14 | ago/14 | set/14 | out/14 | nov/14 | dez/14 |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Circulante | 5.722.233 | 5.276.179 | 5.278.486 | 5.289.089 | 5.306.098 | 5.332.321 | 5.454.750 | 5.471.826 | 5.623.400 | 5.730.528 | 5.775.602 | 5.711.880 | 5.613.081 |
| Disponível (caixas e bancos) | 160.163 | 694.774 | 629.376 | 570.921 | 517.491 | 471.865 | 431.143 | 334.993 | 292.196 | 276.871 | 279.903 | 173.718 | 74.919 |
| Clientes | 4.365.879 | 3.385.214 | 3.452.918 | 3.521.977 | 3.592.416 | 3.664.264 | 3.774.192 | 3.887.418 | 4.081.789 | 4.204.243 | 4.246.285 | 4.288.748 | 4.288.748 |
| Adiantamentos | 131.719 | 131.719 | 131.719 | 131.719 | 131.719 | 131.719 | 131.719 | 131.719 | 131.719 | 131.719 | 131.719 | 131.719 | 131.719 |
| Impostos a Recuperar | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Estoques | 1.064.472 | 1.064.472 | 1.064.472 | 1.064.472 | 1.064.472 | 1.064.472 | 1.117.696 | 1.117.696 | 1.117.696 | 1.117.696 | 1.117.696 | 1.117.696 | 1.117.696 |
| Despesas Exerc Seguinte | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Não Circulante | 15.778.529 | 15.776.529 | 15.774.529 | 15.772.529 | 15.770.529 | 15.768.529 | 15.766.529 | 15.764.529 | 15.762.529 | 15.760.529 | 15.758.529 | 15.756.529 | 15.754.529 |
| Ativos Realizáveis a Longo Prazo | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 |
| Outros Ativos | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 | 3.512.530 |
| Investimentos | 2.996 | 2.996 | 2.996 | 2.996 | 2.996 | 2.996 | 2.996 | 2.996 | 2.996 | 2.996 | 2.996 | 2.996 | 2.996 |
| Imobilizado | 12.263.003 | 12.261.003 | 12.259.003 | 12.257.003 | 12.255.003 | 12.253.003 | 12.251.003 | 12.249.003 | 12.247.003 | 12.245.003 | 12.243.003 | 12.241.003 | 12.239.003 |
| Intangível | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Total do Ativo | 21.500.762 | 21.052.708 | 21.053.015 | 21.061.618 | 21.076.627 | 21.100.850 | 21.221.279 | 21.236.355 | 21.385.929 | 21.491.057 | 21.534.131 | 21.468.409 | 21.367.610 |
| Passivo | 2013 | jan/14 | fev/14 | mar/14 | abr/14 | mai/14 | jun/14 | jul/14 | ago/14 | set/14 | out/14 | nov/14 | dez/14 |
| Circulante | 8.145.374 | 7.803.618 | 7.903.184 | 8.003.869 | 8.104.995 | 8.207.944 | 8.407.403 | 8.490.913 | 8.693.047 | 8.838.007 | 8.916.543 | 8.881.868 | 8.812.117 |
| Fornecedores | 2.035.288 | 1.961.885 | 2.001.123 | 2.041.145 | 2.081.968 | 2.123.608 | 2.247.797 | 2.252.935 | 2.365.582 | 2.436.550 | 2.460.915 | 2.485.524 | 2.485.524 |
| Obrigações trabalhistas | 341.040 | 253.089 | 296.728 | 340.367 | 384.006 | 427.645 | 489.118 | 532.925 | 576.731 | 620.538 | 664.345 | 594.594 | 524.843 |
| Impostos a Recolher | 850.326 | 669.924 | 686.613 | 703.637 | 720.301 | 737.971 | 751.768 | 786.333 | 832.014 | 862.199 | 872.563 | 883.030 | 883.030 |
| Contas a Pagar (Curto Prazo) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Duplicatas Descontadas | 3.350.381 | 3.350.381 | 3.350.381 | 3.350.381 | 3.350.381 | 3.350.381 | 3.350.381 | 3.350.381 | 3.350.381 | 3.350.381 | 3.350.381 | 3.350.381 | 3.350.381 |
| Financiamento a Curto Prazo | 1.568.339 | 1.568.339 | 1.568.339 | 1.568.339 | 1.568.339 | 1.568.339 | 1.568.339 | 1.568.339 | 1.568.339 | 1.568.339 | 1.568.339 | 1.568.339 | 1.568.339 |
| Não Circulante | 9.603.305 | 9.464.528 | 9.325.752 | 9.186.975 | 9.048.199 | 8.909.422 | 8.770.645 | 8.631.869 | 8.493.092 | 8.354.315 | 8.215.539 | 8.076.762 | 7.937.986 |
| Financiamento a Longo Prazo | 4.050.630 | 3.980.630 | 3.910.630 | 3.840.630 | 3.770.630 | 3.700.630 | 3.630.630 | 3.560.630 | 3.490.630 | 3.420.630 | 3.350.630 | 3.280.630 | 3.210.630 |
| Outros Passivos | 5.552.675 | 5.483.898 | 5.415.122 | 5.346.345 | 5.277.569 | 5.208.792 | 5.140.015 | 5.071.239 | 5.002.462 | 4.933.685 | 4.864.909 | 4.796.132 | 4.727.356 |
| Patrimônio Líquido | 3.752.083 | 3.784.562 | 3.824.079 | 3.870.774 | 3.923.433 | 3.983.484 | 4.043.230 | 4.113.574 | 4.199.790 | 4.298.734 | 4.402.049 | 4.509.779 | 4.617.508 |
| Capital Social | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 |
| Resultados Acumulados | 3.152.083 | 3.184.562 | 3.224.079 | 3.270.774 | 3.323.433 | 3.383.484 | 3.443.230 | 3.513.574 | 3.599.790 | 3.698.734 | 3.802.049 | 3.909.779 | 4.017.508 |
| Total do Passivo | 21.500.762 | 21.052.708 | 21.053.015 | 21.061.618 | 21.076.627 | 21.100.850 | 21.221.279 | 21.236.355 | 21.385.929 | 21.491.057 | 21.534.131 | 21.468.409 | 21.367.610 |

Fonte: Elaborado pela autora.

APENDICE F – Fluxo de caixa mensal projetado

| FLUXO DE CAIXA | jan/14 | fev/14 | mar/14 | abr/14 | mai/14 | jun/14 | jul/14 | ago/14 | set/14 | out/14 | nov/14 | dez/14 |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| (+) Entradas | 4.365.879 | 3.385.214 | 3.452.918 | 3.521.977 | 3.592.416 | 3.664.264 | 3.774.192 | 3.887.418 | 4.081.789 | 4.204.243 | 4.246.285 | 4.288.748 |
| Venda de Mercadorias | 4.365.879 | 3.385.214 | 3.452.918 | 3.521.977 | 3.592.416 | 3.664.264 | 3.774.192 | 3.887.418 | 4.081.789 | 4.204.243 | 4.246.285 | 4.288.748 |
| Outros | | | | | | | | | | | | |
| (-) Saidas Operacionais | 3.692.491 | 3.311.835 | 3.372.597 | 3.436.631 | 3.499.265 | 3.566.210 | 3.731.565 | 3.791.438 | 3.958.338 | 4.062.434 | 4.213.694 | 4.248.770 |
| Fornecedores/MP | 2.035.288 | 1.961.885 | 2.001.123 | 2.041.145 | 2.081.968 | 2.123.608 | 2.247.797 | 2.252.935 | 2.365.582 | 2.436.550 | 2.460.915 | 2.485.524 |
| Gastos com Pessoal | 341.040 | 209.450 | 209.450 | 209.450 | 209.450 | 209.450 | 227.116 | 227.116 | 227.116 | 227.116 | 340.674 | 340.674 |
| Impostos a recolher | 850.326 | 669.924 | 686.613 | 703.637 | 720.301 | 737.971 | 751.768 | 786.333 | 832.014 | 862.199 | 872.563 | 883.030 |
| Despesas gerais | 465.837 | 470.576 | 475.410 | 482.399 | 487.546 | 495.181 | 504.884 | 525.054 | 533.626 | 536.569 | 539.541 | 539.541 |
| (=) Geração Bruta de Caixa | 673.388 | 73.378 | 80.322 | 85.346 | 93.151 | 98.054 | 42.627 | 95.980 | 123.451 | 141.809 | 32.592 | 39.978 |
| (+/-) Invest. e Financ. | 138.777 | 138.777 | 138.777 | 138.777 | 138.777 | 138.777 | 138.777 | 138.777 | 138.777 | 138.777 | 138.777 | 138.777 |
| (=) Geração Líquida de Caixa | 534.611 | (65.398) | (58.455) | (53.431) | (45.625) | (40.722) | (96.150) | (42.797) | (15.326) | 3.032 | (106.185) | (98.799) |
| (+) Saldo Inicial | 160.163 | 694.774 | 629.376 | 570.921 | 517.491 | 471.865 | 431.143 | 334.993 | 292.196 | 276.871 | 279.903 | 173.718 |
| (=) Saldo Final | 694.774 | 629.376 | 570.921 | 517.491 | 471.865 | 431.143 | 334.993 | 292.196 | 276.871 | 279.903 | 173.718 | 74.919 |

Fonte: Elaborado pela autora.