

A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

THE CONTRIBUTION OF MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL IN THE JUDICIAL RECOVERY PROCESS.

HYAGO CESAR SILVA¹, RENATO ALVES DA COSTA FILHO², RHAONY SOARES PEREIRA LOPES³ E ANDERSON CARLOS DA SILVA⁴

RESUMO

A recuperação judicial é uma proposta para as empresas que estão em situação financeira comprometida, no entanto, as empresas que se encontram em dificuldades podem-se valer da Lei n. 11.101/05, lei que ampara a recuperação judicial no Brasil. As empresas, para aproveitar do direito de recuperação judicial, precisam preencher alguns requisitos que a própria lei impõe. Por ser um tema que está diretamente ligado à contabilidade é que se propôs o estudo com o objetivo de analisar: a contribuição da contabilidade gerencial como ferramenta no processo de recuperação judicial; como os seguintes objetivos específicos: conceitualizar a lei 11.101/2005 e sua importância para empresas com dificuldade financeira; descrever a contabilidade gerencial e suas ferramentas; destacar a importância dos relatórios gerenciais para uma empresa em recuperação judicial; analisar a recuperação judicial da empresa Fertilizantes Heringer. A pesquisa é descritiva, na qual se descreve as características dos processos de recuperação judicial das empresas. Os dados foram buscados no próprio site da organização Heringer Fertilizantes que disponibiliza o plano de ação para recuperação judicial. Contudo, não foi possível fazer uma análise completa das ferramentas gerenciais contábeis com o plano proposto pela empresa Heringer, em razão de que só em fevereiro de 2020 é que o judiciário homologou o pedido de recuperação judicial, impossibilitando apresentar um quadro comparativo entre o proposto e o realizado. Diante disso, propõe-se estudo futuro para a resposta do objetivo desse estudo.

Palavras-chave: recuperação judicial, contabilidade, demonstrações contábeis, contabilidade gerencial.

ABSTRACT

Judicial recovery is a proposal for companies that are facing financial difficulties. However, companies that are in difficulties can use the Law No. 11.101/05, a law that supports judicial recovery in Brazil. Companies, in order to take advantage of the right to judicial recovery, need to meet some requirements that the law itself imposes. Because it is a theme that is directly linked to accounting, the study is proposed with the objectives of analyzing the contribution to manage accounting as a tool in the judicial recovery process, as the following specific objectives of conceptualizing the law 11.101/2005 and its importance for companies with financial difficulties; describing manage accounting and its tools; highlighting the importance of management reports for a company in judicial recovery; analyzing the judicial recovery of the company Heringer Fertilizer. The research is descriptive, in which the characteristics of the judicial recovery process of companies are described. The data were searched on the Heringer Fertilizer Organization's website that provides the action plan for judicial recovery. However, it was not possible to make a complete analysis of the accounting management tools with the plan proposed by Heringer, because it was not until February of 2020 that the judiciary approved Heringer's request for judicial recovery, making it impossible to present a comparative scenario between the proposed one and the analyzed one. Therefore, a future study is proposed for the response of the objective of this study.

Keywords: *judicial recovery, accounting, financial statements, manage accounting.*

¹ Graduando do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Unida de Campinas - FacUnicamps. E-mail: hyagocesar22@gmail.com

² Graduando do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Unida de Campinas - FacUnicamps. E-mail: renatoacfilho27@gmail.com

³ Graduando do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Unida de Campinas - FacUnicamps. E-mail: rhaaony@gmail.com

⁴ Professor Ms. Orientador - E-mail: andersoncarloslinea@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A situação financeira de uma empresa acarreta uma série de problemas, tais como o fechamento de postos de trabalho, e conseqüentemente, o aumento da taxa de desemprego no país; a redução de receitas para o estado por meio de impostos, o que acarreta a falta de recursos para o governo investir em infraestrutura. Por causa do número crescente de pedidos de falência e suas conseqüências foi publicada a lei de recuperação judicial. A Lei n. 11.101/2005, contudo, faz a exigência de alguns requisitos para que a empresa possa pleitear o pedido junto ao poder judiciário.

Quando a empresa apresenta o pedido de recuperação judicial, um dos pontos que tem que ser demonstrado é o plano de Recuperação Judicial de como a empresa se propõe a alterar a situação para se manter no mercado. Para isto a contabilidade tem um papel relevante, porquanto é por meio dos relatórios econômico e financeiro da empresa que ela demonstrará como está sendo gerenciada e conduzida para alcançar o objetivo proposto na recuperação judicial.

Neste sentido Iudícibus e Marion (1999) mencionam que a contabilidade permite registrar e calcular as entradas e saídas do movimento de suas operações comerciais e financeiras dentro de um período determinado, emite relatórios conforme as normas contábeis para que os usuários internos e externos tenham acesso às informações extraídas dos relatórios; diante disso, o papel desempenhado pelo contador é fundamental para interpretar e registrar os fenômenos ocorridos na entidade que afeta o patrimônio. A metodologia aplicada é de cunho acadêmico, voltada à importância da contabilidade gerencial no processo de recuperação judicial e falência, evitando possíveis pedidos por meio da Lei 11.101/2005.

As informações financeiras prestadas aos gestores, por meio de práticas e técnicas, auxiliam nas decisões e contribuem para o efetivo uso dos recursos na empresa. As análises gerenciais feitas pelos profissionais contabilistas podem solucionar as falhas por meio de controles e medidas de desempenho de acordo com a realidade da empresa (STROEHER e FREITAS, 2008).

A proposta da pesquisa tem como problema a contribuição da contabilidade gerencial como ferramenta no processo de recuperação judicial.

Como resposta à problematização, o objetivo geral do estudo, que é identificar as principais contribuições da contabilidade gerencial no processo de recuperação judicial. Para atingir o objetivo geral, tem como objetivos específicos: conceitualizar a lei 11.101/2005. e sua importância para empresa; apontar as dificuldades financeiras; descrever a contabilidade

gerencial e suas ferramentas; destacar a importância dos relatórios gerenciais para uma empresa em recuperação judicial e analisar a recuperação judicial da empresa Fertilizantes Heringer.

Para atender ao objetivo, utilizou-se o conceito de contabilidade gerencial de Iudícibus (1998): esta ciência fornece técnicas e procedimentos contábeis que constam na contabilidade financeira, contabilidade de custos, análise financeira e de balanços, entre outras, embora em perspectivas diferentes, com aspecto mais analítico ou apresentação e classificação diferenciada, capaz de auxiliar os gestores nos processos decisórios.

A pesquisa foi descritiva, em que se percorreu as características dos processos de recuperação judicial da empresa Heringer Fertilizantes. Os dados foram buscados no próprio site da organização que disponibiliza o plano de ação para recuperação judicial.

As análises contidas neste Artigo se justificam pela relevância contextual das empresas em recuperação judicial, bem como o papel da contabilidade gerencial, que auxilia por meio dos relatórios que orientam os gestores a alcançar os objetivos do plano de recuperação judicial. Dessa forma, pretende-se avançar com o conhecimento sobre a análise do plano de recuperação da empresa de Fertilizantes Heringer, contribuindo de forma analítica e empírica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste Artigo é composto das definições sobre a história da contabilidade, contabilidade gerencial, recuperação judicial e contabilidade como ferramenta na recuperação judicial. Desta forma, entende-se que as concepções fundamentais sobre o tema serão apresentadas para orientar as análises que seguem neste trabalho.

2.1 A História da Contabilidade

A contabilidade remonta à antiguidade; as sociedades primitivas já faziam o controle, apesar de rudimentar, e tinham como objetivo assegurar e proteger a propriedade de seus bens, bem como a necessidade de fazer os registros comerciais (ZANLUCA, 2020). Os primeiros povos a comercializar foram os fenícios, embora a prática do comércio não era exclusiva daquele povo, mas das principais cidades da época, afirma o autor.

A atividade de trocas de bens e serviços eram feitas mediante simples registros ou emissão de relatórios acerca da transação. A cobrança de impostos já se fazia com escrituração de forma rudimentar; tem-se registro de que um escriba egípcio contabilizou, já no ano de 2000 antes de Cristo, os negócios efetuados pelo governo de seu país (ZANLUCA, 2020).

A preocupação em se ter o controle, deu-se à medida que o homem começava a possuir maior quantidade de valores, o que dificultava o controle, e tornou-se difícil memorizar todas as transações, requerendo, desta forma, registro para conhecimento e controle dos fatos comerciais; e, pensando no futuro, fez com que o homem procedesse aos primeiros registros a fim de que pudesse conhecer as suas reais possibilidades de uso, de consumo, e de produção (ZANLUCA, 2020).

Segundo Zanluca (2020), com a vinda da família real ao Brasil, houve um aumento da atividade colonial, e em consequência o aumento dos gastos públicos e da renda nos Estados, diante disto, constituiu-se o Erário Régio ou o Tesouro Nacional e Público, as Tesourarias de Fazenda nas províncias eram compostas de um inspetor, um contador e um procurador fiscal, responsáveis por toda a arrecadação, distribuição e administração financeira e fiscal.

Hoje a contabilidade não está restrita ao âmbito fiscal. Há uma exigência do mercado de informações oriundas desta ciência para a tomada de decisões; outras áreas fundamentais na contabilidade para o auxílio dos gestores são: auditoria, controladoria e atuária (ZANLUCA, 2020).

2.2 Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial é um ramo da Contabilidade que fornece aos administradores instrumentos que auxiliam em suas funções gerenciais, para melhor utilização de recursos econômicos da empresa, por meio de controle dos insumos com auxílio de um sistema de informação gerencial (CREPALDI, 2006).

A Contabilidade Gerencial fornece técnicas e procedimentos contábeis que constam na contabilidade financeira, contabilidade de custos, análise financeira e de balanços e outras, contudo em perspectivas diferentes, com aspecto mais analítico ou apresentação e classificação diferenciada, capaz de auxiliar os gestores nos processos decisórios (IUDÍCIBUS, 1998).

A contabilidade gerencial permite obter informações por meio de relatórios que amparam os gestores na tomada de decisão e Zanluca (2020) descreve que isto auxilia para fins gerenciais. Assim destacam-se os relatórios de Projeção do Fluxo de Caixa; Análise de Indicadores; Cálculo do Ponto de Equilíbrio; Determinação de Custos Padrões; Planejamento Tributário; Elaboração do Orçamento e Controle Orçamentário.

Os relatórios gerenciais são designados para planejamento, análise interna e auxiliar nas decisões, utilizando planilhas e relatórios que demonstram a realidade da organização. O Quadro 1 apresenta os conceitos dos relatórios gerenciais.

Quadro 1 - Conceitos de relatórios gerenciais

Tópicos	Definição
Projeção do Fluxo de Caixa	“O fluxo de pagamentos (fluxo de caixa) é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo” (ASSAF NETO; SILVA, 2010).
Análise de Indicadores	Os indicadores devem ser pertinentes às suas atividades e metas da empresa, para evitar acúmulo de dados desnecessários; por meio de uma análise particular de cada caso, deve-se chegar à definição dos indicadores mais recomendados para o tipo de negócio e objetivos traçados, no entanto é importante é que eles estejam orientados para o que seja relevante para a empresa e contribuam para as decisões a serem tomadas (MORSCHERL, 2019).
Cálculo do Ponto de Equilíbrio	O Ponto de Equilíbrio (PE) - conhecido como <i>Break Even Point</i> - é o ponto em que as receitas totais e despesas são iguais num determinado período; esse indicador é possível conhecer o faturamento mínimo mensal necessário para que a empresa consiga cobrir gastos fixos e variáveis - ou seja, conseguir pagar suas contas - e começar a lucrar (CAMARGO, 2017).
Determinação de Custos Padrões	Custos-padrão são parâmetros em que se baseia outros padrões projetados em relação à quantidade de recursos que devem ser utilizados para a fabricação de determinado produto e o preço desses recursos.; o uso dessa ferramenta pode se aplicar na (1) estimativa dos custos do produto, (2) na elaboração de orçamentos de custos e despesas e (3) no controle dos custos relativos aos padrões (ATKINSON <i>et al.</i> , 2000).
Planejamento Tributário	O planejamento tributário é um conjunto de sistemas legais que os gestores devem fazer uso como ferramenta de gestão para reduzir o pagamento de tributos; assim o contribuinte pode estruturar o seu negócio procurando diminuir os custos de seu empreendimento, inclusive dos impostos (ZANLUCA, 2020).
Elaboração do Orçamento	O orçamento empresarial é considerado um plano empresarial, para um determinado tempo, em que se estabelece metas e objetivos para acompanhar os resultados e caso necessário faça os ajustes corretivos e preventivos (DE PAULA, 2014).
Controle Orçamentário	Auxilia a administração financeira a compreender os negócios da organização; nessa ferramenta se estabelece metas, define-se os resultados que se quer alcançar e permite monitorar, de maneira periódica, os resultados reais com o que foi projetado, sendo que os prazos podem variar e se adaptar a cada situação (SAKUMA, 2017).

Fonte: Compilado pelos pesquisadores.

2.3 A Contabilidade como Ferramenta na Recuperação Judicial

De acordo com Guimarães, Silva, Nogueira (2016) a contabilidade gerencial é primordial no processo de Recuperação Judicial, em razão das ferramentas das análises de demonstrações contábeis. É por meio destas análises que se obtêm as informações de como se deu os fatos e a natureza econômico-financeira, gerando informações aos gestores, ao fisco e aos diversos usuários.

A contabilidade gerencial trata as informações contábeis para auxiliar os gestores. É o processo de identificar, acumular, preparar, mensurar, analisar e comunicar para que os gestores atinjam seus objetivos (GUIMARÃES; SILVA; NOGUEIRA, 2016).

A recuperação judicial também faz uso da Controladoria, que é um sistema de gestão que auxilia por complementar as informações aos seus gestores para a tomada de decisões. Embora trata-se de um processo complexo, as empresas de grande, médio e pequeno porte podem fazer uso destas ferramentas de uso na gestão (MARION, 2012).

2.4 Recuperação Judicial

Os primeiros dados acerca de falência no Brasil surgiram no período colonial, a falência é retirada pelo direito português por meio de Ordenações Afonsinas (conjuntos de leis) que datam do período de 1446 que tratavam o devedor com rigor (ALMEIDA, 2010).

No ano de 1521, as ordenações manuelinas que são três diferentes sistemas de preceitos jurídicos, continuaram a tratar seus devedores com mais rigidez, levando a sua prisão em caso de falência, com o passar dos anos, por volta de 1603 as ordenações Filipinas, agravaram a punição ao devedor, em caso de falência, passou a ser caracterizada como culposa ou inocente (ALMEIDA, 2010).

A partir da publicação do código comercial Brasileiro em 1850, Lei nº 556, de 25 de junho de 1850, distingiram-se as falências como casual, culposa ou fraudulenta, segundo Almeida (2010), a falência fraudulenta também poderia ser decorrente de prejuízo ao patrimônio de credores e trabalhadores, como por exemplo, ocultação de bens e falsificações de livros e documentos contábeis (ALMEIDA, 2010).

A Lei nº 11.101/2005, 9 de fevereiro de 2005, revogou o Decreto-Lei nº 7.666/1945 que abordava acerca do tema. O novo normativo trouxe como objetivo no seu art. 47:

Art. 47. A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de 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. (BRASIL, 2005)

O princípio de preservação da empresa, segundo o Artigo 47 da Lei 11.101/2005, significa manter o empreendedorismo diante de uma situação adversa em que o empresário não conseguiu superar, bem como a manutenção do emprego, a credibilidade com os stakeholders e o incentivo ao empreendedorismo. Toda atividade empresarial envolve riscos, sejam eles pequenos ou grandes. Caso ocorra uma crise que afete o empreendimento, pode-se utilizar tal mecanismo jurídico no sentido de estimular o desenvolvimento da atividade econômica por meio da recuperação (ABUD, 2010).

De acordo com Tellechea, Spinelli, Scalzilli (2012) a preservação é o principal objetivo da lei da recuperação judicial, em razão de que as empresas são os objetos principais da economia, dada sua importância social, com o exercício de suas atividades, contribuindo com a geração de receitas, por meio da comercialização e desenvolvimento de produtos e serviços, ou seja, gerando riqueza para a sociedade local, por meio da distribuição de parte das riquezas através do pagamento de salários, tributos e outras formas, assim contribuindo para o desenvolvimento do país. Este é regularmente o efeito contributivo e benéfico de sua atividade.

Segundo Teixeira (2014) a lei n. 11.101/2005 tem por escopo a tentativa de sanar a crise econômico-financeira que acomete uma empresa, fornecendo para tanto mecanismos que podem ou não ser submetidos ao Poder Judiciário, por meio da recuperação judicial e da recuperação extrajudicial, além de outras negociações que podem ser feitas livremente pelas partes.

2.4.1 Requisitos necessários para o pedido de recuperação judicial

Vertelo (2010) explica que o mecanismo da recuperação judicial é um importante instrumento para que a empresa supere um momento de crise. Neste sentido, o artigo 48 da Lei nº. 11.101/05 dispõe:

I não ser falido e, se foi, estejam declaradas extintas, por sentença transitada em

julgado, às responsabilidades decorrentes;

II – Não ter, há menos de 5 (cinco) anos, obtido concessão de recuperação judicial;
 III – não ter, há menos de 5 (cinco) anos, obtido concessão de recuperação judicial com base no plano especial de que trata a Seção V deste Capítulo); IV – não ter sido condenado ou não ter, como administrador ou sócio controlador, pessoa condenada por qualquer dos crimes previsto nesta Lei.

§ 1º A recuperação judicial também poderá ser requerida pelo cônjuge sobrevivente, herdeiros do devedor, inventariante ou sócio remanescente.

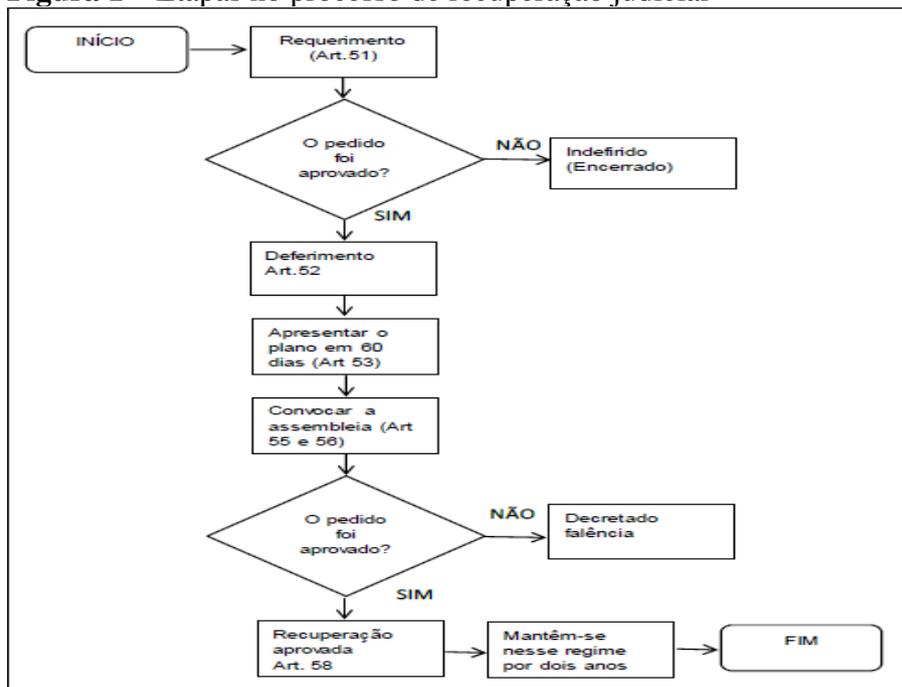
§ 2º Tratando-se de exercício de atividade rural por pessoa jurídica, admite-se a comprovação do prazo estabelecido pelo caput deste artigo por meio da Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica – DIPJ que tenha sido entregue tempestivamente (BRASIL, 2005).

Guimarães (2007) explica que a nova lei manteve os impedimentos da pessoa do devedor como obstáculos para a solicitação de recuperação judicial, que remete ao Decreto-Lei nº. 7.661/45, para o autor isto é um retrocesso o fato de condicionar o pedido de recuperação judicial aos requisitos pessoais do representante da empresa.

2.4.2 Fases da recuperação judicial

O processo da recuperação judicial fundamentado na Lei 11.101/05 divide-se em etapas distintas, conforme o fluxograma apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Etapas no processo de recuperação judicial



Fonte: Adaptado de Bezerra Filho (2007) apud Castanhel (2018, p. 9).

A primeira fase a ser realizada está descrita no art. 51 da lei nº 11.101/2005: apresentar a situação financeira e patrimonial da empresa, por meio das demonstrações contábeis:

- I - a exposição das causas concretas da situação patrimonial do devedor e das razões da crise econômico-financeira;
- II - as demonstrações contábeis relativas aos 3 (três) últimos exercícios sociais e as levantadas especialmente para instruir o pedido, confeccionadas com estrita observância da legislação societária aplicável e compostas obrigatoriamente de:
 - a) balanço patrimonial;
 - b) demonstração de resultados acumulados;
 - c) demonstração do resultado desde o último exercício social;
 - d) relatório gerencial de fluxo de caixa e de sua projeção;
- III - a relação nominal completa dos credores, inclusive aqueles por obrigação de fazer ou de dar, com a indicação do endereço de cada um, a natureza, a classificação e o valor atualizado do crédito, discriminando sua origem, o regime dos respectivos vencimentos e a indicação dos registros contábeis de cada transação pendente;
- IV - a relação integral dos empregados, em que constem as respectivas funções, salários, indenizações e outras parcelas a que têm direito, com o correspondente mês de competência, e a discriminação dos valores pendentes de pagamento;
- V - certidão de regularidade do devedor no Registro Público de Empresas, o ato constitutivo atualizado e as atas de nomeação dos atuais administradores;
- VI - a relação dos bens particulares dos sócios controladores e dos administradores do devedor;
- VII - os extratos atualizados das contas bancárias do devedor e de suas eventuais aplicações financeiras de qualquer modalidade, inclusive em fundos de investimento ou em bolsas de valores, emitidos pelas respectivas instituições financeiras;
- VIII - certidões dos cartórios de protestos situados na comarca do domicílio ou sede do devedor e naquelas onde possui filial;
- IX - a relação, subscrita pelo devedor, de todas as ações judiciais em que este figure como parte, inclusive as de natureza trabalhista, com a estimativa dos respectivos valores demandados. (BRASIL, 2005)

De acordo com Coelho (2013), os relatórios contábeis, junto ao plano de Recuperação Judicial, é a fase mais importante do plano, porque qualquer falha na elaboração pode comprometer todo processo. Os objetivos devem ser elencados para manter a produtividade, os empregados, a geração de rendas e seus impostos, protegendo e preservando a atividade econômica e social da organização.

Faz-se necessário atentar para os requisitos descritos no art. 53 da lei 11.101/2005, que o prazo para apresentação do plano de recuperação judicial é de 60 dias; com toda discriminação detalhada dos meios de recuperação a ser empregada, demonstrar a viabilidade econômica, por meio de laudo econômico-financeiro e de avaliação dos bens e ativos do devedor, subscrito por profissional legalmente habilitado ou empresa especializada.

Afirma Vasconcelos (2012) que a coordenação do plano de recuperação judicial deve ficar a cargo de um profissional qualificado, idôneo o qual demonstre às partes envolvidas a situação, pois, deles serão os votos determinantes a continuidade da empresa.

O administrador-judicial analisa as informações enviadas para entrada no processo de recuperação. O art. 21 da lei nº 11.101/2005 menciona as características deste profissional que:

Será profissional idôneo, preferencialmente advogado, administrador de empresas, contador economista, ou pessoa jurídica especializada onde averiguará e revisará a documentação mensalmente exibida pela empresa; analisar os créditos dos devedores, por meio dos registros contábeis, comerciais, fiscais e apontamentos dos credores, poderá contar com auxílio de profissionais ou empresas especializadas em recuperação judicial (BRASIL, 2005).

A violação de qualquer obrigação no período de dois anos acarretará a saída do processo de recuperação para a falência da empresa, descrito no art. 73 da lei nº 11.101/2005. De acordo com Vasconcelos (2012) o processo de recuperação judicial conscientiza sua necessidade, nos termos do direito processual civil, não pelo valor que é, mas pelos resultados eficazes e eficientes obtidos.

O processo de recuperação divide-se em três fases, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Fases do processo de recuperação judicial.

FASES	AÇÕES
Postulatória	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sociedade empresária em crise apresenta seu requerimento do benefício; ❖ Inicia com petição de recuperação judicial e se encerra com despacho judicial mandando processar o pedido.
Deliberativa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verificação de crédito, discute-se e aprova-se um plano de reorganização; ❖ Tem início com o despacho que manda processar a recuperação judicial e se conclui com a decisão concessiva do benefício.
Execução	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Compreende a fiscalização do cumprimento do plano aprovado; ❖ Começa com a decisão concessiva da recuperação judicial e termina com a sentença de encerramento do processo.

Fonte: Coelho (2011, p. 421), adaptado.

A primeira fase da recuperação judicial – postulatória – é a ação da empresa, quando ela apresenta o pedido de recuperação ao judiciário por meio de uma petição, que será acatado ou não. A segunda fase – deliberativa – é processada pelo judiciário que prolatará decisão em que concede ou não a recuperação judicial e a execução, última fase – que compreende a

execução do plano de recuperação judicial, que é o momento da fiscalização dos atos da recuperação e finaliza com o encerramento do processo da recuperação (COELHO, 2011).

Para legitimar-se ao pedido de recuperação judicial, a empresa, não basta exercer uma atividade econômica com risco de falência, deve a sociedade empresarial atender aos requisitos: a) não pode estar falida; b) deve existir regularmente há mais de dois anos; c) não pode ter obtido o mesmo benefício há menos de cinco anos; d) os seus sócios controladores e seus administradores não podem ter sido condenados pela prática de crime falimentar (COELHO, 2011).

2.4.3 Pessoas e atividades sujeitas e não sujeitas a recuperação judicial

De acordo com Teixeira (2014) a Lei 11.101/2005 de recuperação e falências abrange aqueles que desenvolvem atividades empresariais, tanto empresário individual quanto a sociedade empresarial. Para o autor, a atividade empresarial está definida no Art. 966 do novo Código Civil (Lei 10.406/2002), sendo qualquer atividade econômica organizada e desenvolvida profissionalmente para a produção e circulação de serviços e bens, não abrangendo aqueles que exercem profissão intelectual de natureza científica, artística ou literária.

Ainda, segundo Teixeira (2014) o art. 2º da lei 11.101/2005 menciona que algumas atividades econômicas, como, por exemplo, empresas de economia mista, sociedade seguradora, sociedade de capitalização e outras, para que se possa ajuizar o processo de recuperação judicial é necessário que preencham os requisitos determinados pela lei.

As exclusões ocorrem por opção política do legislador, em que ficam resguardados os tratamentos jurídicos distintos em caso de problemas financeiros, assim a recuperação extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresarial, passaram a serem mencionadas como devedora, nos termos do Art. 2º da Lei 11.101/2005 (BRASIL, 2005).

2.4.4 Da recuperação judicial

O estudo de Jupetite (2017) verificou a contribuição contábil na eficiência dos processos de recuperação ou falência; o estudo aborda como evitar a inviabilidade no deferimento empresarial por meio de três estudos de casos apresentados. Aplicando a previsão

de insolvência e comparando os índices de endividamento e liquidez da entidade, o autor descreve sobre como os resultados apresentados demonstraram totais condições nas empresas a serem seguidas no processo de Recuperação Judicial, sendo por falta de liquidez, falta de ativos ou patrimônio.

No mesmo sentido, Jupetite (2017) elaborou uma pesquisa que mostra a importância da contabilidade na Recuperação Judicial das empresas, seu estudo demonstra o processo da Recuperação por meio da contabilidade acompanhando cada etapa do processo, fornecendo relatórios, demonstrativos evidenciando a real situação financeira e patrimonial da empresa, fazendo total auxílio mensal na prestação de contas ao administrador judicial eleito pelo Juiz.

A contabilidade exerce um papel importante por meio das informações que auxiliam nas tomadas de decisões; assim, desde o momento que a empresa pleiteia a recuperação judicial até quando a empresa é capaz de seguir o seu negócio, a contabilidade se faz presente em sua totalidade; dessa forma, o papel do contador é imprescindível para realização de todos os eventos e etapas no processo da recuperação judicial (GONÇALVES, 2017).

3. METODOLOGIA

De acordo com Demo (1987) citado por Oliveira (2011), a metodologia é uma preocupação instrumental, o caminho para a ciência tratar a realidade teórica e prática e centra-se no esforço de transmitir procedimentos lógicos voltados para questões da causalidade, dos princípios formais da identidade, da dedução e da indução, da objetividade.

A pesquisa trata-se de recuperação judicial, com o estudo da recuperação judicial da empresa Heringer, em que se aborda a importância da contabilidade gerencial nesse processo; a contabilidade gerencial é uma ferramenta que auxilia, por meio de informação, o gerenciamento da recuperação judicial e ou falência (JUPETITE, 2017).

Quanto aos objetivos a pesquisa será descritiva, a qual serve para encontrar e descrever características nos processos de recuperação, que constitui em descrever com precisão “os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). Os dados foram buscados no próprio site da organização Hering fertilizantes em que disponibiliza o plano de ação para recuperação judicial.

Para elaboração do presente artigo foi utilizado pesquisa qualitativa, em que serão descritos os fenômenos que são compostos de significados em relação ao ambiente do estudo e o objeto visto por um foco subjetivo (TRIVIÑOS, 1987), com ênfase na contribuição da

contabilidade no processo de recuperação judicial, abordando a influência da contabilidade gerencial na recuperação judicial, descrevendo a complexidade do problema não sendo utilizados dados estatísticos para análise, somente dados demonstrativos para evidenciar os aspectos específicos ao tema.

A pesquisa foi feita em artigos, sites da internet e livros; os resultados obtidos por meio dos métodos e coleta de dados com o intuito de oferecer orientação e resolução do problema; a tipologia destacada e utilizada foi a pesquisa descritiva, que segundo Oliveira (1999) permite o estudo e análise e reconhecimento das formas diferentes e das etapas em ordenação e classificação.

3.1 Estudo de Caso Heringer

Neste capítulo far-se-á uma análise da recuperação judicial da Heringer, por meio da proposta apresentada pela empresa.

3.1.1 A história da Heringer

Fundada há 51 anos, na cidade de Manhuaçu, Estado de Minas Gerais, pelo engenheiro agrônomo Dalton Dias Heringer, a entidade com sede na cidade de Viana, no Estado do Espírito Santo, é uma das Companhias Nacionais pioneiras na produção, comercialização e distribuição de fertilizantes.

No ano de 1968 iniciou as atividades no município, localizado no leste do estado de Minas Gerais, o fundador idealizou uma pequena unidade de fertilizante para atendimento de clientes locais. Em 1973, com seu crescimento favorável sucede sua transformação em uma sociedade limitada, instalando então um armazém no estado do Espírito Santo, com o objetivo de atender outros estados como, Rio de Janeiro e Bahia.

No ano de 2004 em Viana (ES), iniciou-se uma nova unidade de operação para sua produção com maior capacidade de fabricação que sucedeu a transformação de Sociedade limitada para sociedade anônima e aumento do capital social decorrente de investimento pela AIG Capital Partners.

Ao expandir seus negócios no mercado competitivo em 2007 abre seu capital e ingressa no Novo Mercado da BM&FBovespa/B3, segmento máximo de governança

corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo. A empresa conquistou espaço no mercado mantendo o centro de controle diretivo e decisório na cidade de Paulínia-SP, no ano de 2016 obteve seu recorde e, volume de entrega dos produtos especiais, a instalação dos dosadores de micronutrientes nos processos industriais e a instalação de capturas de peso e automação industrial.

Aos seus 50 anos de mercado a Heringer teve um crescimento significativo em sua trajetória, resultado de dedicação, investimento em novas unidades de produção, qualidade dos produtos e excelência em seu atendimento aos seus clientes e colaboradores, sua ampla rede de comercialização e distribuição, acesso seguro e sua matéria prima estável de qualidade superior à da concorrência. Neste mesmo ano a economia brasileira cresceu no mesmo ritmo de 2017, o que mostra sua recuperação lenta. O ano de 2018 foi decepcionante, pois o Produto Interno Bruto – PIB registrou apenas 1,1% repetindo então o avanço registrado em 2017, apesar da frustração, o resultado veio dentro do esperado por boa parte do mercado, que ao decorrer do ano foi revisando seguidamente para baixo as previsões para o PIB. A taxa de desemprego se manteve estável em 2018 e o Brasil fecha dezembro com 12,1 milhões de desempregados, além de todos esses pontos, a dificuldade financeira, desta forma prejudicando os diversos setores da economia inclusive o de fertilizantes.

3.1.2 Plano estratégico da empresa Heringer

A empresa Heringer no plano de recuperação apresentou o plano estratégico, em que a missão é: oferecer ao agricultor a melhor solução em nutrição vegetal, com excelência nos serviços, inovação e qualidade de nossos produtos, atendendo as expectativas dos clientes, acionistas e colaboradores e auxiliando na construção de uma agricultura eficiente, rentável e sustentável.

No mesmo plano consta como visão: ser reconhecida como a melhor empresa de nutrição vegetal e referência na difusão do uso da tecnologia na agricultura de forma adequada e eficaz. E os valores da Heringer são: respeito ao ser humano; respeito e cumprimento dos acordos estabelecidos; compromisso com a verdade e com o que é justo; respeito às leis vigentes, culturas e liberdade com responsabilidade; inovação e criatividade.

3.1.3 Fatores que levaram aos desequilíbrios financeiros da Heringer

O crescimento da empresa e multiplicação de ativos tendo grande aceitação e consolidação no mercado nacional, não impediu a empresa de passar por turbulências, crises constantes no mercado mundial e brasileiro, apurou resultados negativos nos últimos anos da Heringer. Não só o mercado de fertilizantes teve resultados negativos, outros setores da economia local demonstraram dificuldades financeiras. A alavancagem financeira acompanhou o crescimento das operações, tendo preocupações em relação ao faturamento e ao EBITDA. (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) que traduzido significa *Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização*.

As medidas administrativas e gestão tomada em redução de custos, preço de venda, não surtiram o efeito esperado, as crescentes dificuldades enfrentadas pela gestão fizeram a mesma optar pela abertura do procedimento “recuperação judicial”, nos termos da Lei 11.101/05. A estagnação da economia brasileira, no ano de 2018 impactou no PIB tendo o mesmo crescimento do ano de 2017, ou seja, recuperação leniente.

Os principais motivos que influenciaram a empresa a tomar a decisão de entrar no processo judicial foram as incertezas políticas, assim como eleitorais, sendo estes um dos maiores agravantes da crise da economia brasileira no ano de 2018, o não crescimento esperado para o país em termos de economia e a estagnação de investimento público influenciaram na demanda de determinados produtos. As oscilações cambiais se tornaram fatores para inibirem futuros investidores no país, com a consequente redução da quantidade de dinheiro investido no país. A necessidade de capital de giro fez com a empresa tomasse providências necessárias, negociação com fornecedores era essencial devido ao valor das suas dívidas para continuar produzindo e comercializando seu produto, outra decisão foi, por parte da administração, a aquisição de empréstimos, porém a taxa de juros e os spreads bancários influenciaram na rentabilidade financeira da empresa.

A concorrência com multinacionais se torna o seu segundo motivo, pois estas têm mais facilidade de acesso a recursos financeiros e matéria prima, com uma escala de produção e distribuição maiores. Desta forma conseguem praticar preços menores fazendo com que a concorrência seja desigual.

O aumento do frete após a greve dos caminhoneiros já era esperado. Foi um reflexo às grandes manifestações dos caminhoneiros, mas não se esperava uma paralisação nacional. Apesar do atrito entre governo, motoristas e empresários, foi estabelecido o tabelamento do frete, sendo esta a principal conquista dos caminhoneiros. O fertilizante é entregue por

caminhões no território nacional, e a situação financeira mais uma vez se viu influenciada negativamente.

O aumento dos preços de insumos é algo esperado, mas quando sua situação financeira está em declínio, este aumento se torna ainda mais sentido pela empresa. Soma-se a perda de margem provocada pelas vendas antecipadas, ocorridas no primeiro semestre de 2018 de fertilizantes para a cultura de soja. Esta antecipação onerou o segundo semestre, exatamente quando houve o aumento de custos pela elevação dos preços das matérias primas no momento da entrega dos fertilizantes pagos antecipadamente.

Como consequência da redução das margens, houve redução no capital de giro, uma vez que se encontrou dificuldade de financiamento para o mesmo. Resultando na queda do volume de entrega dos produtos, muito abaixo do ano 2017, de aproximadamente 32,4%, em todas as culturas em que a empresa tem produtos. Mais uma vez, temos a situação financeira sendo influenciada negativamente. As despesas administrativas e de vendas tiveram um aumento significativo, mesmo demonstrando um menor volume negociado no mercado; despesas aumentando na proporção das estruturas adquiridas e arrendadas. A queda da receita líquida teve como principais pontos o aumento do preço das matérias primas no mercado internacional e elevação da taxa cambial

3.1.4 Discussão da recuperação judicial da Fertilizante Heringer

Apresentando o plano de recuperação judicial da FERTILIZANTE HERINGER S/A; assim, nos termos do art. 53 da referida Lei, a empresa sociedade anônima de capital aberto inscrita no CNPJ/MF sob o nº 22.266.175/0013-11, devidamente qualificada nos autos do processo Nº. 1000339-55.2019.8.26.0428 com estabelecimento administrativo e industrial sito à Av. Irene Karcher nº 620, Betel, Paulínia, SP, denominada HERINGER.

“A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de 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”. Art. 47, Lei 11.101/2005.

Dados retirados da RECUPERAÇÃO JUDICIAL apresentada pela empresa contratada Mandel Advocacia, IWER Capital e Masters Reestruturação Empresarial. Elaboração do plano de recuperação foram analisadas as seguintes áreas: ativos da empresa, estrutura

organizacional, administrativa e financeira, setor de compras, controle de produção, custos, logístico e recursos humanos. Portanto, os principais objetivos do plano de recuperação, são:

- a) Preservar a HERINGER como entidade geradora de empregos, tributos e riquezas, continuidade no exercício social;
- b) Permitir a HERINGER superar a dificuldade econômica financeira dando continuidade no exercício social gerando riquezas nas regiões onde opera;
- c) Atender os interesses dos credores da HERINGER, compondo uma estrutura organizacional de pagamento relacionado ao caixa dentro da recuperação judicial;
- d) Reestruturar e equalizar as operações, ativos e direitos da HERINGER;
- e) Aperfeiçoar as operações existentes, buscando eficiência operacional visando à economia e controlar custos e despesas, maximizando as margens de contribuição.
- f) Preservar a HERINGER como uma entidade BRASILEIRA, cujos ativos contribuem para o abastecimento de produtos fertilizantes. A seguir, o resumo da DRE – Demonstração do Resultado do Exercício encontra-se no Quadro 3:

Quadro 3 – Demonstração do resultado do exercício.

	2018	% RL	2017	% RL	Δ % 18/17
Volume	2.854.334		4.224.191		-32,4%
Receita Líquida	3.688.722	100,0%	4.789.723	100,0%	-23,0%
CPV	(3.502.787)	-95,0%	(4.330.049)	-90,4%	-19,1%
Lucro Bruto	185.935	5,0%	459.674	9,6%	-59,6%
Fretes e Comissões	(177.427)	-4,8%	(233.662)	-4,9%	-24,1%
VG&A	(200.352)	-5,4%	(215.601)	-4,5%	-7,1%
EBITDA	(150.419)	-4,1%	91.898	1,9%	-263,7%
Rec/(Desp) Financeira, líquida	(332.939)	-9,0%	(231.968)	-4,8%	43,5%
Resultado Líquido	(779.610)	-21,1%	(125.604)	-2,6%	n.m.

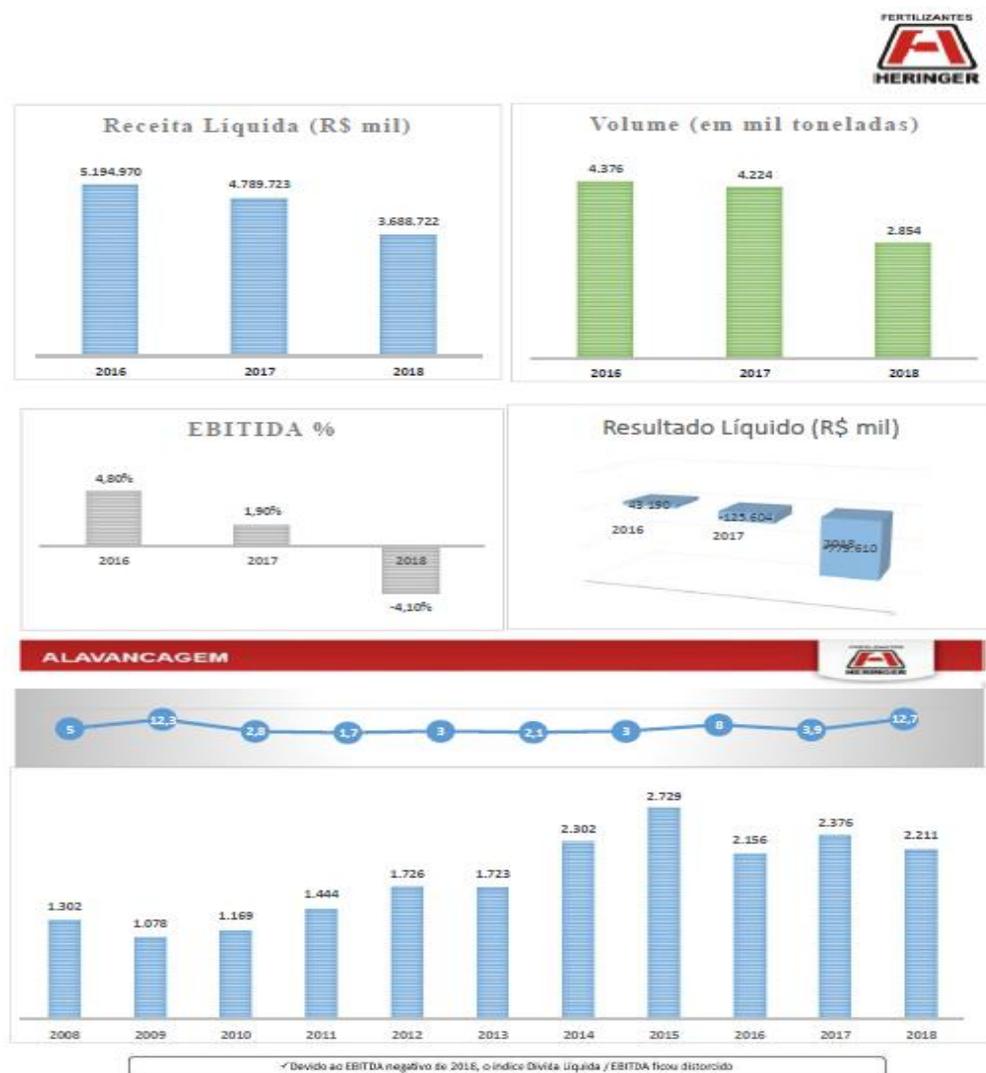
Fonte: PRJ HERINGER 10-04-2019.

A receita líquida em 2018 foi de R\$ 3.688,7 milhões, uma redução de 23,0% em relação a 2017, que foi de R\$ 4.789,7 milhões. A redução na receita líquida de 2018 foi menor que a redução dos volumes neste período por conta de um preço médio superior em reais, resultado de maiores preços das matérias primas no mercado internacional e de uma maior taxa média cambial. O lucro bruto foi de R\$ 185,9 milhões, uma redução de 59,6% em relação aos R\$ 459,7 milhões de 2017, atingindo uma margem bruta de 5% em 2018 comparado a 9,6% em 2017. A importante queda no lucro bruto em 2018 ocorreu principalmente pelos impactos nos custos sobre os volumes de vendas do primeiro semestre com pagamento antecipado para entrega futura. Os impactos mencionados sobre os custos

ocorreram devido aos incrementos nos preços das matérias primas de fertilizantes, aos aumentos dos custos logísticos decorrentes da greve dos caminhoneiros e a uma forte desvalorização cambial. Como consequência dos fatos descritos acima, em 2018, o EBITDA foi de R\$ 150,4 milhões negativo, inferior a 2017, que foi de R\$ 91,9 milhões positivo, representando uma margem negativa de 4,1% sobre a receita líquida, enquanto em 2017 foi positiva de 1,9%.

A Demonstração de Receita da entidade consta na Figura 2.

Figura 2 – Demonstração de Receita da entidade.



Fonte: PRJ HERINGER 10-04-2019.

A administração da empresa HERINGUER focou na redução de custos e despesas para viabilizar a rentabilidade necessária da operação, além de todo o esforço direcionado

para a retomada da credibilidade da entidade junto a seus colaboradores, fornecedores e clientes, várias medidas já foram tomadas para melhoria da empresa com destaque na área financeira, assim como nas áreas administrativa, logística, produção e comercial.

Com o novo cenário vivenciado pela entidade, foi necessário readequar as estruturas administrativa e operacional, que iniciou no ano de 2018, com dezenove unidades com capacidade de produção de 6,5 milhões de toneladas por ano. Neste mesmo ano, optaram pela terceirização de três de seus empreendimentos, sendo a unidade de Patos de Minas-MG, Bebedouro- SP e São Manhuaçu-MG, passando assim a operar com dezesseis unidades de mistura (quinze próprias e uma arrendada), reduzindo a sua capacidade instalada para 6,2 milhões de toneladas por ano. Após o pedido de recuperação judicial, a HERINGER passou a operar com sete unidades de mistura com uma capacidade total de 2,9 milhões de toneladas por ano, reduzindo mais que sua metade de produção por ano. No que ocorreu sua redução do número de unidades em operação, a HERINGER visa a redução da necessidade de capital de giro, a redução dos custos industriais e um maior foco na distribuição de produtos que apresentam uma maior rentabilidade.

A entidade programou a metodologia de controle de produção e compras “PCP SUPPLY”, que orienta todas as decisões da cadeia logística e de produção de acordo com a carteira de pedidos e planejamento das vendas. A empresa está focada na compra de todas as matérias primas, conforme sua demanda, totalmente controlada para evitar estoques elevados sem necessidade, sendo assim a entidade consegue vários benefícios, tais como:

- I. Redução dos prazos de pagamentos aos fornecedores, evitando assim acréscimo financeiro ou spread de risco na operação;
- II. A manutenção de estoques saudáveis, minimizando o risco de compras indevidas;
- III. Monitoramento on-line do custo médio por estrutura do produto subsidiando a formação do preço de venda. (PRJ HERINGER 10-04-2019)

Com seu controle rígido de despesas, analisando cada vez mais seus orçamentos, a entidade consegue monitorar seus resultados e observar pontos a serem melhorados em sua produção, analisando periodicamente a área responsável de seus gastos, comparando-os com os valores orçados na elaboração do planejamento. Esta análise busca dar agilidade na identificação de possíveis variações não programadas e que impactam diretamente na saúde da HERINGER.

As incertezas políticas e eleitorais no ano de 2018 foram um marco desafiador ao brasileiro, que desde então enfrenta as estagnações das contas públicas, os riscos e a oscilação cambial. Estes são fatores determinantes na desconfiança do mercado internacional de investidores, pois impactam na desvalorização do real versus o dólar americano. A necessidade de capital de giro da HERINGER, frente ao faturamento nos últimos exercícios, se demonstrou crescente, fazendo assim que recorressem às instituições financeiras bancárias e fornecedores a garantir e continuar honrando os seus compromissos de curto prazo. As taxas de juros e os spreads bancários do mercado financeiro, motivados pela forte redução da liquidez mundial, dispararam no mercado interno, os custos para captações elevaram e desgastaram a rentabilidade das operações da HENRIGER.

Concorrências no mercado internacional e a greve dos caminhoneiros impactaram diretamente na expectativa do mercado nacional, traduzindo-se na piora da relação custo-benefício dos fertilizantes nacionais frente ao produto internacional. Aumento do frete e do combustível foram determinantes para recaída do fertilizante nacional produzido pela HERINGER. Não conseguindo sair da obscuridade mercadológica, a atitude tomada em recuperar judicialmente, antes da fase de fechamento total de suas atividades, tentando continuar honrando o compromisso com a sociedade brasileira, seus servidores/empregados e mercado local.

3.1.5 Plano de recuperação da Heringer e as ferramentas da contabilidade gerencial

Neste item será analisado o caso Heringer com as ferramentas da contabilidade gerencial.

3.1.5.1 Projeção do fluxo de caixa

O Plano de Recuperação da HERINGER é apresentado com todas as premissas aplicadas para a sua construção, incluindo a projeção de resultados e fluxo de caixa para os próximos exercícios, o que permite uma visualização clara e objetiva do desempenho econômico-financeiro durante a sua vigência, e conseqüentemente, sua viabilidade e capacidade de pagamento a seus credores. Diante disto, entende-se que a empresa adota o critério estabelecido pela doutrina quanto a questão analisada. Segundo Ross, Westerfield e

Jaffe (2002), o fluxo de caixa é uma ferramenta importante que pode extrair das demonstrações financeiras um retrato de como é o fluxo de caixa efetivo da empresa, bem como o valor da empresa dado por meio da sua capacidade de gerar fluxo de caixa financeiro a curto prazo para saldar suas despesas no curto prazo. Já Assaf Neto (2005) mostra a utilidade dessa ferramenta na projeção das necessidades de caixa em regime de inflação.

Na elaboração do plano foram analisadas, dentre outras, áreas estruturais da empresa, um dos objetivos apresentado no plano é atender os interesses dos credores da HERINGER, estruturando os pagamentos mediante o potencial de geração de caixa dentro do contexto da recuperação judicial, preservando a HERINGER como entidade geradora de empregos, tributos e riquezas, no seguimento do exercício de sua função social.

3.1.5.2 Análise de indicadores

Como proposta de incremento para a recuperação judicial a Heringer traz:

Com objetivo de intensificar e potencializar a produtividade das lavouras, além dos produtos convencionais, a HERINGER disponibiliza para os seus clientes uma linha de fertilizantes especiais, formada por produtos de excelente desempenho agrônomico, que proporcionam maior rendimento às lavouras e um melhor custo-benefício. As linhas dos produtos especiais têm potencial de melhorar os ganhos financeiros da operação, visto que, possuem melhores margens comerciais, quando comparado aos produtos convencionais, saindo de um patamar de 5,4% em 2016 evoluindo no ano de 2017 para 6,9% e atingindo 10,4% em 2018, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Margem bruta comparativa

Diferença de Margem Bruta (Especial vs. Convencional)		
2018	2017	2016
10,4%	6,9%	5,4%

Fonte: PRJ HERINGER 10-04-2019.

A HERINGER envidará esforços para lançar novos produtos especiais e fomentar a venda destes produtos, assim, entende-se que a empresa adota critério de lançar novos nichos de produtos e atender a uma nova demanda do mercado. Com a nova perspectiva de mercado, verifica-se no levantamento apresentado pela Heringer que de 2016 a 2018 haveria um

crescimento de mais de 50% da margem bruta em relação aos produtos convencionais. Para isto a empresa lançou novas estratégias competitivas de gestão baseadas na criação de valor que auxiliassem no direcionamento desse ambiente cada vez mais empreendedor como menciona (LUEG; SCHAFFER, 2010).

No plano apresentado de recuperação um dos objetivos é otimizar as operações industriais existentes. Na busca pela eficiência operacional é notório a aplicabilidade das análises dos indicadores, possibilitando um controle efetivo de custos e despesas, maximizando as margens de contribuição.

3.1.5.3 Cálculo do ponto de equilíbrio

Com o objetivo de estabilização financeira a HERINGER intensifica os esforços para redução de custos e despesas. Este controle rígido das despesas operacionais e administrativas se intensificaram conforme a redução no número de unidades, novas medidas de validação periódica do estoque, sendo assim uma medida ocasionada pela atual estrutura organizacional. Desta forma, a organização utiliza-se de ferramentas da contabilidade, como por exemplo o ponto de equilíbrio, que tem a finalidade de igualar as despesas e as receitas. O ponto de equilíbrio segundo Santos (2000) “será obtido quando o total dos ganhos marginais, que é a somatória de todos os produtos comercializados, equivalerem ao custo estrutural fixo do mesmo período de tempo de objeto de análise”.

É de suma importância a busca do equilíbrio, uma vez apresentado o plano de recuperação judicial, aceito e aprovado em assembleia e acatado pela justiça. Para isto, as ferramentas gerenciais utilizadas nas tomadas de decisões, para a continuidade da HERINGER, de forma eficaz na condução dos processos e eficiente no equilíbrio das receitas e despesas, não esquecendo a função social da entidade.

3.1.5.4 Determinação de Custos Padrões

A empresa HERINGER, em seu plano de recuperação, mencionou que: direcionaria, cada vez mais, seus esforços para aumentar a participação dos produtos diferenciados em seu portfólio de vendas com objetivo de atingir melhores margens, para tanto, foi feita uma fusão das áreas técnica e comercial em uma única diretoria. Com o trabalho conjunto comercial e

técnico, a companhia levaria aos seus clientes melhores soluções tecnológicas e, com isso, comercializaria produtos que trariam maiores rentabilidades para a Companhia.

Com esta proposta, entende-se que a empresa adota critérios estabelecidos pela doutrina, que segundo Matz, (1976) e Dickey, (1960), deve-se estabelecer padrões de maneira mais precisa quanto possível, pois que se espera da ferramenta é a eficácia de redução de custos e medição das eficiências do uso de recursos, que exige que os padrões estejam ligados à qualidade. O termo custo-padrão pode ser explicado pelos seus dois componentes: padrão e custo; para Matz, Curry e Frank (1976) padrão é o método científico em que se predetermina a maneira de se medir a execução de uma tarefa ou atividade, que tem as variações de medidas quantitativas e qualitativas e os métodos de engenharia que se traduz em custo, que atinge ao custo-padrão a ser alcançado como meta pela empresa.

Ao propor o plano de recuperação judicial, um dos objetivos é reestruturar, equalizar as operações, direitos e ativos da HERINGER. Os custos, evidentemente, são uma meta a ser atingida em seus novos protocolos que serão seguidos e munidos de decisões estabelecidas em contrapartida o fluxo de caixa terá retorno gradual, possibilitando, junto aos credores, um nível satisfatório de quitação das dívidas.

3.1.5.5 Planejamento tributário

A administração da HERINGER observando a atual situação tributária, viu a necessidade de trabalhar com rigor na busca da estabilidade tributária, tomando atitudes preventivas, como a continuidade nos pagamentos de parcelamentos tributários, em conformidade a isto, com foco nos tributos a recuperar o que reforçará o capital de giro com a diminuição na carga e na despesa fiscal com base no planejamento tributário, que segundo Oliveira (2009) é o aglomerado de atuações e procedimentos operacionais na gestão tributária de uma organização que possa levar a uma redução, anulação ou postergação do ônus tributário, deixando a empresa em um nível superior de rentabilidade e competitividade.

Dentro da proposta de recuperação judicial da HERINGER o objetivo final é alavancar as atividades da empresa, obter resultados saudáveis, rentáveis e sustentáveis, haja visto a necessidade de traçar estratégias na busca de receitas, evoluindo seu quadro rentável e não esquecendo das obrigações tributárias. Este item é de suma importância para sobrevivência e continuidade devido ao seu impacto das despesas tributárias e custos tributários na rentabilidade da empresa.

3.1.5.6 Elaboração do Orçamento

Quanto à elaboração do orçamento a empresa Heringer apresentou a seguinte proposta de recuperação judicial:

A HERINGER, mediante o estreitamento dos limites de créditos junto aos seus fornecedores e em muitos casos a suspensão do fornecimento, implementou nova metodologia de compras, mediante a antecipação de recursos. Desta forma, o passivo da empresa se mantém estático e os fornecedores têm maior segurança para o fornecimento.

Orçamento Empresarial é um documento que contém informações sobre todas as despesas e receitas da empresa em um determinado período — geralmente de um ano. O objetivo do orçamento empresarial é auxiliar na definição dos rumos financeiros do empreendimento, possibilitando um planejamento sólido para o ano que está por vir. Gerenciar uma empresa e fazer com que ela cresça de maneira saudável exige muitas habilidades e estratégias. (NONATO, 2017)

A elaboração do orçamento de qualquer empresa é uma estratégia seguida, não sendo diferente na proposta apresentada pela HERINGER. Tais mecanismos de novas metodologias e formas de administrar e tomar decisões em busca da efetividade do seu produto no mercado, inovando e contribuindo para o crescimento do segmento, não ultrapassando a barreira da realidade que pudesse trazer expectativa errônea a todos.

3.1.5.7 Controle orçamentário

Com o objetivo de manter as despesas devidamente controladas, periodicamente a área responsável analisa seus gastos comparando-os com os valores orçados na elaboração do planejamento. Esta análise busca dar agilidade na identificação de possíveis variações não programadas e que impactam diretamente na saúde da HERINGER.

O orçamento permite monitorar, de maneira periódica, como os resultados reais estão em comparação ao que foi projetado. O orçamento deve ser elaborado com base em dados históricos e previsões, dados de mercado, da economia e outros que fazem parte do processo de análise e tomada de decisão; entre essas previsões estão o orçamento de vendas, de

produção, o de matéria-prima, o de custos e despesas, o de caixa, os investimentos e os resultados. (SAKUMA, 2017)

Nas tomadas de decisões, dentro da HERINGER, precisam ser respeitados os objetivos traçados dentro do plano de recuperação, caso contrário, os mesmos e também as metas não serão alcançadas. A elaboração e controle do orçamento permitem que as etapas sejam respeitadas dentro do proposto a ser seguido, tal possibilidade ocorrerá somente após a aprovação dos credores em assembleia e a homologação do pedido, portanto, é de suma importância o acompanhamento dos quesitos básicos para findar e alavancar a recuperação da proposta apresentada.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral identificar as principais contribuições da contabilidade gerencial no processo de recuperação judicial. Em nosso estudo verificou-se que dentre as ferramentas utilizadas pela empresa Heringer Fertilizantes no plano de sua recuperação judicial estão: o fluxo de caixa, análise de indicadores, cálculo do ponto de equilíbrio, determinação de custos padrões, planejamento tributário, elaboração do orçamento e o controle orçamentário. Notaram-se também que tais relatórios apresentam informações desde o planejamento financeiro ao pagamento de despesas com imposto que impacta diretamente o lucro da empresa.

Quanto à análise da recuperação judicial da empresa de fertilizantes Heringer, esse estudo limitou-se a apresentar o plano proposto junto ao judiciário, em razão de que só no mês de fevereiro de 2020 que foi acatado o pedido de recuperação judicial perante o juízo da 2ª Vara Cível da Comarca de Paulínia, no estado de São Paulo, fato que impede um estudo mais acurado da proposta de execução do plano proposto pela empresa.

Este estudo contribui para apresentar como está sendo desenvolvido o plano de recuperação de uma empresa com significativo alcance no setor produtivo primário e o histórico-social que ela tem junto a sociedade brasileira, seja oferecendo emprego ou pagando imposto, que a faz importante no ramo de fertilizantes e para o desenvolvimento do país.

A limitação do trabalho se deu em razão de que só em abril de 2020 que foi homologado o pedido de recuperação judicial da empresa Heringer, isto limitou a comparação do plano proposto como o que será executado ao longo do período de recuperação.

Em razão do lapso temporal de fevereiro de 2020 até a conclusão desse Artigo foi restrito a análise gerencial proposta no estudo, dessa forma entende-se que terá um *gap* até a finalização do plano de recuperação da empresa Heringer, fato que se pode desenvolver novos estudos em relação a proposta de recuperação da empresa.

5 REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14724**: Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ABUD, Hugo Martins. O artigo 47 da Lei 11.101/2005. **A manutenção da empresa e os três princípios fundamentais da recuperação judicial**. 2010. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-79/o-artigo-47-da-lei-11-101-2005-a-manutencao-da-empresa-e-os-tres-principios-fundamentais-da-recuperacao-judicial>>. Acesso em: 03 jun. 2020.

ALMEIDA, Ana Paula Muniz; ALVES, Camila Guimarães Monteiro de Freitas; REIS, Giselle, Viana de Carvalho. **O Processo de tomada de decisão: adoção de sistemas de apoio à decisão no jogo de empresas**. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para Gestão Sustentável Niterói, RJ, Brasil. 5-7 ago. 2010.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. Fundamentos de administração financeira. São Paulo: Atlas, 2010.

BEZERRA FILHO, M. J. **Lei de recuperação de empresas e falências comentada: lei 11.101/2005 – comentário artigo por artigo**. 4. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2007.

BRASIL. Decreto-lei nº 7.661 de 21 de junho de 1945. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 1945. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decretolei/De17661.htm>. Acesso em: 1 jun. 2012.

CAMARGO, Renata Freitas. **Ponto de Equilíbrio Financeiro**: Tudo que você precisa saber para sua empresa não escorregar no fluxo de caixa. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/ponto-de-equilibrio-financeiro-break-even-point>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Comentários à lei de falências e de recuperação de empresas**. 9 ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2013. p. 536 Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/conheca-origem-e-historia-da-contabilidade>>. Acesso em 22 mar. 2020.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual do direito comercial**: Direito de empresa. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DE PAULA, Gilles B. **Orçamento empresária – um mapa para os resultados de sua empresa**. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-empresarial/#:~:text=O%20Or%C3%A7amento%20Empresarial%20%C3%A9%20o,empresas%20de%20concess%C3%A3o%20e%20explora%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

DICKEY, Robert I. *Accountant's cost Handbook*. New York: Wiley, 1960.

GUIMARÃES, Maria Celeste Morais. **Recuperação judicial de empresas e falência: à luz da lei n. 11.101/2005**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

GUIMARÃES, Cristhiane Ferreira; SILVA, George Gregório; NOGUEIRA, Lidiane Almeida. **A contabilidade como ferramenta da recuperação judicial**. 2016. Artigo apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Politécnica de Uberlândia, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis. Disponível em: <<http://www.sinescontabil.com.br/trabalhos/arquivos/2aafda57652da9a36da6033fef3c7fef.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

HERINGER. Disponível em: <http://www.heringer.com.br/conteudo_pti.asp?idioma=0&tipo=29398&conta=45&img=2306&son=29398>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora: Atlas, 1998.

JUPETIPE, Fernanda Karoliny Nascimento. Custos de falência no Brasil comparativamente aos estudos norte-americanos. *Revista Direito GV*, v. 13, n. 1, p. 20-48, 2017.

LUEG, R.; SCHÄFFER, U. (2010). *Assessing empirical research on value-based management: guidelines for improved hypothesis testing*. *Journal für Betriebswirtsch*, v. 60, n. 1, p. 1-47. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11301-009-0055-9>>. Acesso em: 13 jun. 2020.

MARION, José Carlos **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, José Carlos Contabilidade empresarial. São Paulo: Atlas, 2012.

MATZ, Adolph *et.al.* **Contabilidade de Custos**. Tradução de Luiz Aparecido Caruso. Vol.2. São Paulo: Atlas, 1976.

MORSCHER, Saulo Roberto Henrich. **Análise de indicadores empresariais para tomada de decisão**. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/analise-de-indicadores-empresariais-para-tomada-de-decisao>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

NONATO, Letícia. **Aprenda a montar o seu orçamento empresarial em 7 etapas**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/orcamento-empresarial/#:~:text=Or%C3%A7amento%20Empresarial%20%C3%A9%20um%20documento,per%C3%ADodo%20%E2%80%94%20geralmente%20de%20um%20ano.&text=Seja%20qual%20for%20o%20tamanho,como%20operar%20sem%20um%20or%C3%A7amento>>. Acesso em: 13 jun. 2020.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade Tributária**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, p. 72, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. 2. ed., São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, W. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

SAKUMA, Naomi. Controle orçamentário empresarial: como ele impacta no seu negócio. Disponível em: <<https://gestaodavirada.com/controle-orcamentario-empresarial/#:~:text=Controle%20or%C3%A7ament%C3%A1rio%20empresarial,-O%20controle%20or%C3%A7ament%C3%A1rio&text=O%20or%C3%A7amento%20permite%20monitorar%20de,compara%C3%A7%C3%A3o%20ao%20que%20foi%20projetado.&text=Entre%20essas%20previs%C3%B5es%20est%C3%A3o%20o,os%20investimentos%20e%20os%20resultados>>. Acesso em: 13 jun. 2020.

SANTOS, Antônio Raimundo. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 3. ed., Rio de Janeiro: DP&A, p. 139, 2000.

SANTOS, Joel J. **Análise de Custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe; TELLECHEA, Rodrigo. Instituto Brasileiro de Direito Empresarial (IBRADEMP) São Paulo, 2012.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Direito empresarial sistematizado: doutrina, jurisprudência e prática** – 7. ed.– São Paulo: Saraiva Educação, 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. Editora Atlas S.A. São Paulo, 1987.

VASCONCELOS, Ronaldo. **Princípios processuais da recuperação judicial**. 2012. 222 fl. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-15052013-162049/pt-br.php>>. Acesso em: 13 jun. 2020.

VERTELO, Miriam de Menezes. **A Recuperação Judicial como mecanismo de efetivação do princípio de preservação da empresa**. 2010. 67 fls. Monografia - Trabalho de conclusão de curso de graduação em Direito - Faculdade de Direito, UPIS, Brasília, 2010.