

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL
ORCA DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO LTDA.

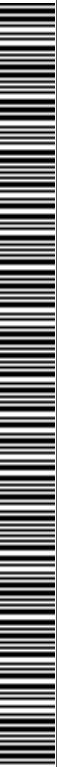
Maringá, novembro de 2016



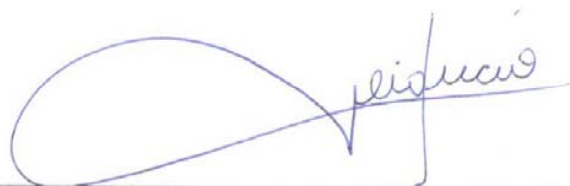
PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ORCA DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO LTDA.

Estudo realizado pelo economista **Neio Lúcio Peres Gualda** - CORECON – 2838 - PR, doutor em Economia de Empresa pela Fundação Getúlio Vargas FGV-SP.



PROPOSITORES DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL



NEIO LÚIO PERES GUALDA
Responsável pela Elaboração do Plano
Economista - CORECON 2838- PR



ATÍLIO BÚFALO JÚNIOR
Sócio Gestor
ORCA DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO LTDA
RG 3.993.437-0 SSP-PR - CPF/MF 550.421.129-87



ANTONIO CARLOS BRUNETTA
Sócio Gestor
ORCA DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO LTDA
RG 3.717.605-2 - SSP-PR - CPF/MF 530.604.239-20



SUMÁRIO

SUMÁRIO	4
I - SUMÁRIO EXECUTIVO	7
1.1 – Apresentação	8
1.2 – Situação Diagnosticada – Visão Geral	9
1.3 – Propostas Recomendadas para a reestruturação operacional, administrativa e financeira	11
1.4 – Resultados Esperados com a Reestruturação proposta	12
1.5 – Posição Patrimonial	12
1.6 - Perfil do Endividamento	13
1.7 - Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira	14
2- HISTÓRICO	16
2.1 – Histórico	17
2.2 – Constituição do Capital Social	19
3 – DIAGNÓTICO ECONÔMIO, FINANCEIRO, ADMISTRATIVO E OPERACIONAL	20
3.1 – Visão Geral	21
ASPECTOS FINANCEIROS	23
3.2 – Endividamento,	24
3.2.1 – Perfil de Endividamento	24
3.2.1.1 – Créditos Trabalhistas	26
3.2.1.2 – Fornecedores	27
3.2.1.3 – Instituições Financeiras	28
3.2.1.4 – Tributos e Obrigações Sociais	29
3.2.1.5 – Credores Trabalhistas não Habilitados	30
3.2.2 – Encargos Sobre o Endividamento	30
ASPECTOS ECONÔMICOS	32
3.3 – Avaliação Econômica Financeira	33
3.3.1 – Receita Operacional Líquida	33
3.3.2 – Custos, Margem Operacional e Despesas	35
3.3.2.1- Custo de Mercadoria Vendida	36
3.3.2.2 – Margem Operacional Bruta	37
3.3.2.3 –Despesas Operacionais	39
3.3.3 – Margem Operacional Bruta	45
3.3.4 – Resultado Operacional Líquido	48
3.3.5 – Avaliação Final da Situação Econômica Financeira	50
ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS	52
3.4 - Infra-Estrutura	53
3.4.1 – Processos de Produção	55
3.4.2 – Regulamentação da Principal Atividade	58
3.4.3 – Produtos Comercializados/Distribuídos	62
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	67
3.5.1 – Recursos Humanos	68
3.5.1.1 – Organograma	69



3.5.2 – Controles Administrativos	71
ASPECTOS MERCADOLÓGICOS	72
3.6 – Mercado	73
3.6.1 - Principais Características do Mercado Nacional	74
3.6.2 – Desempenho Recente	75
3.6.3 – Segmento de Revenda de Combustíveis	80
3.6.4 – Estrutura de Mercado	81
3.6.5 – Concorrência Desleal, Fraudes e Distorções	83
3.6.6 – Área de Atuação	85
3.6.7 – Canais de Distribuição	86
3.6.9 – Perspectivas	86
4 – PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E FINANCEIRA	88
4.1 – Proposta de Reestruturação Administrativa, Econômica e Financeira	89
4.1.1 – Restabelecimento do Poder de Compra	89
4.1.2 – Redução Drástica das Despesas Financeiras	90
4.1.3 – Determinação Correta da Necessidade de Capital de Giro	92
4.1.4 – Ampliar as Atribuições da Gerencia Comercial	92
4.2 – Melhorar a Eficiência da Gestão Administrativa	93
5 – PLANEJAMENTO ECONOMICO FINANCEIRO	94
5.1 – Projeção de Receitas	95
5.2 – Projeção de Resultado Operacional Liquido	102
6 – PROPOSTA DE NEGOCIAÇÃO	110
6.1 – Créditos Extra Concursais	111
6.2 – Créditos Concursais	112
6.2.1 – Crédito derivado da legislação do Trabalho	112
6.2.2 – Crédito com garantia Real, limitado até o valor do bem gravado.	113
6.2.3 – Crédito Quirografário	118
6.2.3.1 – Instituições Financeiras	119
6.2.3.2 – Fornecedores	120
6.2.3.2.1 – Fornecedores Médio e Grande Porte	121
6.2.3.2.2 – Fornecedores EPP	122
6.3 – Créditos Não Concursais	122
6.3.1 – Crédito tributário e Obrigações Sociais	123
6.3.1.1 – Receita Federal do Brasil	123
6.3.1.2 – Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	124
6.3.1.3 – Agência Nacional do Petróleo	125
6.4 – Determinação do Valor da Parcela Mensal (VPM)	125
7 – QUADRO GERAL DE CREDITORES	129
8 – CAPACIDADE DE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA	134
8.1 – Capacidade de Pagamento	135
8.2 – Fluxo de Caixa Futuro	138



6

8.3 – Vendas de Ativos	143
9. LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO – PARECER FINAL	144

ANEXOS

- Anexo I – Laudo de Avaliação Econômica Financeira
- Anexo II – Relação de Bens do Ativo das Empesas
- Anexo III – Laudo de Avaliação Mercadológica de Imóvel
- Anexo IV – Laudo de Avaliação Mercadológica de Veículo



I - SUMÁRIO EXECUTIVO



1.1. Apresentação

O presente trabalho tem por finalidade desenvolver “Plano de Recuperação Judicial para a empresa **ORCA DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO LTDA**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ/MF. 06.958.597/0001-68 (**matriz**), com sede e foro a Rua Eli Volpato, n. 948, sala 02, bloco 1, Chapada, na cidade e Comarca de Araucária, Estado do Paraná, CEP: 83.707-720; e **filiais**: na cidade de **UMUARAMA**, Estado do Paraná, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 06.958.597/0004-00, sito à Rua Naga, s/nº, Parque Industrial II, CEP 87.507-150 (núcleo administrativo – **principal estabelecimento**); na cidade de **AMÉLIA RODRIGUES**, Estado da Bahia, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 06.958.597/0001-68, sito à Avenida Presidente Arthur da Costa e Silva, nº 3361-B, Bairro Areal, CEP 44.230-000; e, na cidade de **ITAJAI**, Estado de Santa Catarina, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 06.958.597/0002-49, sito à Avenida Itaipava, nº1086, sala 03, Centro, CEP 88.316-300, nos termos previstos na Lei 11.101/2005, a partir de uma proposta de reestruturação operacional, administrativa e financeira, que propicie viabilidade econômica e sustentabilidade financeira à empresa.

Nesse sentido, seu objetivo principal é avaliar se, a partir da reestruturação proposta e do fluxo de caixa projetado, a Recuperanda alcançará a capacidade de pagamento necessária para fazer frente à amortização de todo o seu endividamento.

Para que tal objetivo fosse alcançado foi realizado sucinto diagnóstico operacional, administrativo, econômico e financeiro na empresa, com o intuito de levantar seus principais problemas e dificuldades, bem como avaliar a viabilidade de implantação da proposta de reestruturação sugerida.

A viabilidade econômica e a sustentabilidade financeira foram determinadas a partir da nova proposta de gestão administrativa, econômica e financeira da empresa e das necessidades de amortização de seu endividamento,



que levou em conta as propostas de renegociação de suas dívidas junto aos credores.

Torna-se imprescindível romper com a ciranda financeira a que está submetida, para obter drástica redução dos encargos financeiros, em especial, daqueles que se mostram abusivos.

A implantação de novas estratégias contribuirá para que a empresa supere as dificuldades de natureza econômica e financeira, que enfrenta atualmente, caracterizada pelos recorrentes desencaixes de seu fluxo de caixa.

O planejamento econômico-financeiro apresentado foi elaborado a partir da capacidade de pagamento necessária, a qual foi determinada levando em conta o valor da parcela mensal apurada para a amortização de seu endividamento. Em contrapartida, o resultado operacional líquido projetado foi estimado a partir dos resultados esperados, com a implantação da proposta de reestruturação, da redução das despesas financeiras e no contexto das novas estratégias operacionais.

Constatou-se, ainda, que é possível para a empresa sanar todo o seu endividamento, desde que possa, nos primeiros anos em que estiver em recuperação, formar um montante mínimo de capital de giro para melhorar sua capacidade de compra de mercadoria para revenda e obtenha de seus credores prazo de carência compatível com a capacidade de pagamento apurada.

1.2 Situação Diagnosticada – Visão Geral

Atualmente a empresa ORCA apresenta uma situação de instabilidade financeira que poderá comprometer a manutenção de suas atividades. Esta situação de instabilidade teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como:



- i) nível de endividamento elevado;
- ii) elevados encargos financeiros, em especial, devido a práticas abusivas de algumas instituições financeiras;
- iii) mercado regional marcado pela forte disputa entre os concorrentes, que faz com que obtenha margem operacional bruta insatisfatória;
- iv) falta de planejamento financeiro de médio prazo, submetendo a empresa a desencaixes recorrentes, que resultou em níveis crescentes de endividamento;
- v) falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional;
- vi) desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa;
- vii) inexistência de sistema de informações gerenciais para subsidiar as tomadas de decisões;
- viii) inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro.

Os levantamentos e análises realizadas indicaram que os fatores que mais contribuíram para o comprometimento do resultado operacional líquido da empresa, foram: i) a atuação desleal da concorrência regional; ii) as práticas abusivas do sistema bancários; iii) a magnitude das despesas financeiras; e iv) a inadimplência de diversos clientes.

A Recuperanda, para manter-se competitiva, levando em conta os preços praticados pelos concorrentes regionais, que muitas vezes recorrem a práticas desleais, foi forçada a reduzir sua margem operacional bruta, para não perder parcela significativa de seu mercado. Tal estratégia acarretou em prejuízos nos últimos anos, que foram financiados através de empréstimos bancários. Tal estratégia tinha como objetivo a manutenção de sua participação no mercado e a preservação da empresa, no curto prazo.

Ao recorrer aos bancos, estes se mostraram ávidos para lhe conceder créditos. Só que lhe impuseram novos mecanismos de concessão de crédito, nos quais se abre um limite e sobre o total do mesmo incide juros, mesmo que a



Recuperanda utilize apenas parte do mesmo. O Excesso de crédito não utilizado é remunerado a taxas irrisórias pelo banco concedente, enquanto que sobre o limite total do crédito aberto é cobrada uma elevada taxa de juros. Tal desequilíbrio, elevou de forma rápida e crescente o endividamento da Recuperanda.

Dessas práticas abusivas quer por parte da concorrência desleal, ou dos bancos, restou à Recuperanda um considerável endividamento com fornecedores, instituições financeiras, trabalhadores, às Fazendas Públicas: Federal e Estadual, bem como à Previdência Social e a Agência Nacional de Petróleo (ANP).

1.3 Medidas recomendadas para a reestruturação operacional, administrativa e financeira.

- i. Cessar o processo de rolagem diária das dívidas (ciranda financeira);
- ii. Reduzir de maneira drástica os pagamentos de juros bancários;
- iii. Dotar a empresa do capital de giro mínimo necessário para atender seu ciclo operacional;
- iv. Melhorar a gestão financeira da empresa;
- v. Redefinir a política comercial, em especial, quanto os critérios de precificação e descontos concedidos;
- vi. Reestruturar seus procedimentos de gestão administrativa, econômica e financeira
- vii. Implantar um sistema de informações gerenciais;
- viii. Implementar procedimentos criteriosos de apropriação de custos e determinação de preços.



1.4 Resultados Esperados com a reestruturação proposta

- i) Dotar a empresa de capacidade de auferir lucros;
- ii) Aumentar a margem operacional bruta;
- iii) Melhorar eficiência operacional;
- iv) Melhorar a gestão financeira, eliminando os desencaixes recorrentes;
- v) Reduzir dos encargos financeiros;
- vi) Gerar lucro operacional líquido em montante compatível com a necessidade de amortização do endividamento da empresa;
- vii) Reestruturação da gestão financeira, administrativa e operacional da empresa.

1.4.1.1 Posição Patrimonial.

Para avaliação da posição patrimonial da empresa ORCA adotou-se procedimento híbrido. Para os ativos financeiros e estoques de mercadoria para revenda, utilizou os valores do Balanço Patrimonial e para os ativos tangíveis os valores dos Laudos de Avaliação Mercadológicas. Conforme dados da Tabela nº 01 os ativos da empresa somam a importância em **R\$ 14.814.668,41**.



TABELA Nº 01
POSIÇÃO PATRIMONIAL

BENS E DIREITOS PATRIMONIAIS	VALORES EM R\$
Duplicatas a Receber (1)	13.427.033,41
Estoque de Mercadoria para Revenda (1)	1.215.635,00
Imóvel – Lote de Terra s/ Benfeitoria (2)	80.000,00
Veículo (2)	92.000,00
TOTAL	14.814.668,41

(1) Valores obtidos no Balanço Patrimonial (Set/2016)

(2) Valores obtidos nos Laudos de Avaliação.

FONTE: Balanço Patrimonial e Laudos de Avaliação.

1.6 Perfil do Endividamento da Empresa.

O endividamento total da empresa soma a importância de **R\$ 25.603.929,69¹**. Esse montante está distribuído entre **26** credores e decorrem de diferentes operações financeiras e comerciais, bem como do não recolhimento/pagamentos de alguns impostos e tributos, que se encontram em atraso.

Desse total, **R\$ 24.468.806,78** referem a créditos concursais, enquanto os demais **R\$ 1.135.122,91** são créditos não submetidos aos efeitos da Recuperação Judicial. Os primeiros representam **95,6%** do endividamento total, e àqueles não sujeitos aos efeitos da Lei 11.101/205, tem participação correspondente a **4,4%**, conforme pode ser visto na Tabela nº 02.

¹ Valor apurado por ocasião da propositura da ação de Recuperação Judicial.



TABELA Nº 02
RESUMO DO QUADRO GERAL DE CREDORES

CLASSES	Qtidade	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CRÉDITOS CONCURSAIS – Submetidos à R. J	21	24.468.806,78	100,0%	95,6%
Classe I – Credores Trabalhistas	7	100.477,52	0,4%	0,4%
Classe II – Credores c/ Dir. Reais e Garantias	5	24.080.011,18	98,4%	94,0%
Fornecedores	2	14.162.065,09	57,9%	55,3%
Instituições Financeiras	3	9.917.946,09	40,5%	38,7%
Classe III – Credores Quirografários	6	237.528,14	1,0%	0,9%
Fornecedores/Prestadores de Serviços	3	132.974,00	0,5%	0,5%
Instituições Financeiras	3	104.554,14	0,4%	0,4%
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	3	50.789,94	0,2%	0,2%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos à R. J	5	1.135.122,91		4,4%
Credores Tributários	4	1.100.122,91		4,3%
Credores c/ Res. de Domínio/Direitos Fiduciários	0	0,00		0,0%
Credores Trabalhistas não Habilitados - quantia ilíquida - Art 6º §§1 a 5 da Lei 11.101/2005	1	35.000,00		0,1%
TOTAL	26	25.603.929,69		100,0%

FONTE: Elaborada a partir de informações fornecidas pela empresa, contratos e extratos/demonstrativos bancários.

1.7 Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira.

Os estudos empreendidos na elaboração deste plano indicam que a empresa ORCA conseguirá operar com viabilidade econômica, desde que consiga se desvencilhar da ciranda financeira a que está submetida.

Tal constatação está respaldada na avaliação de sua estrutura de custos e despesas operacionais. Embora obtenha margens operacionais brutas reduzidas, característica intrínseca ao seu ramo de atividade, ela consegue auferir resultado operacional bruto sustentável.



As despesas administrativas e de pessoal são compatíveis para empresas que operaram com *Mark up* reduzido, mas com escalas de operação elevada. Logo, não comprometem a possibilidade de obtenção de resultado operacional líquido satisfatório.

Por outro lado, o montante desembolsado mensalmente com os pagamentos de juros bancários tem comprometido a capacidade da empresa em auferir resultado econômico positivo.

Se forem aceitas as condições de negociações apresentadas para a amortização de seu endividamento, conforme previsto no planejamento econômico financeiro proposto, a empresa ORCA adquirirá capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, garantindo sua sustentabilidade financeira.

No planejamento proposto a empresa obterá crescimento médio anual de 5,0%, o que lhe permitirá gerar novos empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social da região.

Portanto, a preservação da empresa assegurará a manutenção de vários empregos diretos e indiretos (terceirizados), cujas remunerações mensais contribuem diretamente com a manutenção de aproximadamente 30 famílias, contribuindo com o desenvolvimento de importante município da região noroeste do Paraná.



- HISTÓRICO

2.1. Histórico

A empresa de constituição eminentemente familiar surgiu no ano de 2004 a partir da identificação de uma oportunidade de negócio prospectada pelos sócios fundadores, que consistia na distribuição regional de combustíveis.

Foi constituída no dia 09 de agosto de 2004, pelos Senhores Marco Antônio Gudino, Gabriel Henrique Gudino e Heverton Antonio Coelli, iniciando as suas atividades no dia 13 de agosto de 2004, com prazo indeterminado com atividade predominante de distribuição de óleo, álcool, carburante, gasolina e demais derivados de petróleo, com a denominação social que ostenta até a presente data - **ORCA DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO LTDA.**, com sede à Rua Fortaleza, 984, Centro, na cidade e Comarca de Cascavel, neste Estado,.

Ainda no ano de 2004, no mês de outubro, transferiu a sede social para a cidade e Comarca de Araucária-PR, na Rua Eli Volpato, 948, sala 02, Bloco 01, Chapada.

Nos primeiros anos inicia um sólido processo de expansão, com a instalação de algumas filiais. A primeira no ano de 2007, na cidade de Guaramirim no Estado de Santa Catarina, e, a segunda, na cidade de Paulínia, Estado de São Paulo. Nos anos seguintes foram constituídas filiais nas cidades de Umuarama-PR., Itajaí-SC. e Amélia Rodrigues-BA.

Ao longo do tempo ocorreram alterações em seu quadro societário, com a entrada e saídas de sócios. Os atuais sócios ingressaram na sociedade no ano de 2012 e implementaram maior dinamismo à gestão, com vista a manutenção da empresa em um patamar competitivo.

Na reestruturação operacional implementada, a partir do ano de 2012, foram encerradas as atividades em algumas filiais, concentrando as atividades nas cidades de Umuarama e Itajaí. Dentro deste processo, foi ampliado o ramo de atividade para: **COMÉRCIO ATACADISTA DE ÁLCOOL CARBURANTE, BIODIESEL, GASOLINA E DEMAIS DERIVADOS DE PETRÓLEO; E**



TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PRODUTOS PERIGOSOS, o qual foi estendido às demais filiais.

Buscando maior eficiência operacional passou atuar de forma predominante em Umuarama-Pr, em razão da região noroeste do estado do Paraná contar com apenas três distribuidoras. Sua participação neste mercado regional assegurou melhores condições de concorrência, favorecendo a prática de preços mais competitivos, bem como contribuindo para segurança das condições de abastecimento deste estratégico insumo para o desenvolvimento regional.

A estrutura de mercado em que atua se caracteriza como “*monopsônio*”, na qual um único fornecedor controla a distribuição de um insumo estratégico. Assim, todos os demais vendedores da cadeia de distribuição atuam de forma parametrizada, ou seja, possuem poucas possibilidades de concorrerem via preços. A forma de competição que estabelece, em geral, volta-se para o fortalecimento das relações empresariais, na qualidade do serviço prestado, ou na agregação de valor aos clientes finais.

Em mercados com tais características, as margens de contribuição para a determinação do lucro líquido são pequenas, cabendo aos seus participantes buscarem contínuos ganhos de escala. Em outras palavras, com margem de lucros diminuta, as empresas só conseguem crescerem se conseguirem operarem com escalas de produção elevada.

Esta tem sido a estratégia da Recuperanda desde de sua constituição, como pode-se depreender das multicitadas alterações contratuais apresentadas. Desde que iniciou as suas atividades na cidade de Cascavel, aumentou consideravelmente a sua capacidade de atuação, estendendo-se para diversos municípios em vários estados da federação brasileira, como se vê das Alterações Contratuais. Alcançou expressivo crescimento econômico, difundindo a sua marca e conquistando invejável colocação no mercado nacional no seguimento de comércio atacadista de etanol, biodiesel, gasolina e demais derivados de petróleo.



Com a desregulamentação do setor na década de 1990, ocorreu o fim da exclusividade de fornecimento para os postos, proporcionando o fim do tabelamento dos preços de bomba e o surgimento das distribuidoras livres e de um grande número de postos de revenda ao consumidor final, sem mais a vinculação com as distribuidoras até então com exclusividade autorizadas à comercialização de combustíveis. Este novo ambiente competitivo repercutiu favoravelmente sobre a estrutura desse mercado, impondo maior disciplina aos preços.

Este novo ambiente econômico foi extremamente propício ao crescimento da empresa. Porém, todo este processo de expansão e dinamismo econômico foi interrompido pela agressividade do sistema financeiro, que após submetê-la a uma intransponível ciranda financeira, impôs elevados encargos financeiros, cujo **rodo moinho** ela não conseguiu se desvencilhar e a fez mergulhar em severa crise econômico-financeira.

2.2. Constituição de Capital Social

Atualmente o capital social global da empresa ORCA DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO LTDA é constituído de **2.500.000** cotas partes, correspondendo um valor monetário de **R\$ 2.500.000,00**. As cotas partes estão distribuídas entre os sócios **Atílio Búfalo Júnior (40%)** e **Antonio Carlos Bruneta (60%)**, conforme demonstrado na Tabela nº 03. A função de sócio administrador é exercida de forma compartilhada pelos dois sócios.

TABELA Nº 03
CONSTITUIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

Sócios	Cotas	R\$	%
ATÍLIO BUFALO JÚNIOR	1.000.000	1.000.000,00	40,0%
ANTONIO CARLOS BRUNETTA	1.500.000	1.500.000,00	60,0%
TOTAL	2.500.000	2.500.000,00	100,0%

FONTE: Atas de Alterações Contratuais e Livro Diário de Registro Contábeis da Empresa.



III – DIAGNÓSTICO ECONÔMICO, FINANCEIRO, ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL



3.1 Visão Geral

A empresa ORCA DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO LTDA apresenta uma situação de insustentabilidade financeira resultante dos efeitos da ciranda financeira a que está submetida. Esta situação de insustentabilidade teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como: **i)** disputa acirrada no mercado regional promovida pelos concorrentes desleais, o que comprometeu a margem operacional; **ii)** aumento da inadimplência, que agravou os problemas de desencaixes em seu fluxo de caixa; **iii)** política comercial não focada na preservação da margem operacional; **iv)** aumento crescente do endividamento, com a rolagem da dívida a juros elevados; **v)** falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional; **vi)** desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa; **vii)** elevados encargos financeiros; **viii)** inexistência de sistema de informações gerenciais; **ix)** limitações no sistema de apropriação de custo; **xi)** falta de critérios para a precificação; entre outros de menor relevância..

A empresa apresentou crescimento acelerado desde sua criação em 2004. Em sua primeira fase de funcionamento, que vai até o ano de 2012, obteve significativa expansão, com a constituição de várias filias, a consolidação de sua marca e exemplar reputação no mercado, junto a fornecedores e clientes.

A segunda fase inicia-se no ano de 2012, quando ocorre ampla reestruturação operacional, com o encerramento de atividades em várias filias e a concentração das operações na cidade de Umuarama-PR. Este processo propícia ganhos de logística para a empresa, o que fortalece sua posição no mercado regional. Os resultados desses esforços refletiram na posição concorrencial da empresa, que se constituiu na principal distribuidora de etanol hidratado da região noroeste do estado do Paraná.

Porém, este novo posicionamento da empresa acarretou uma dificuldade não prevista: a crescente elevação da inadimplência de seus clientes. Os desequilíbrios entre os recebimentos e pagamentos, gerou desencaixes



recorrentes, comprometendo o seu fluxo de caixa, forçando-a a recorrer a recursos de terceiros (bancários), o que fomentou todo o processo de endividamento da empresa.

A terceira e atual fase da empresa, que se inicia no ano de 2015, pode ser caracterizada pela crise de seu endividamento. Ao financiar os desequilíbrios de caixa com recursos de terceiros, em sua maioria bancário, utilizando linhas de curto prazo, com encargos financeiros elevados, comprometeu sua sustentabilidade financeira e viabilidade econômica.

A rolagem automática das dívidas a lançou em agressiva ciranda financeira, da qual somente conseguirá superar com as prerrogativas e alternativas previstas na Lei Federal nº 11.101/2005.



ASPECTOS FINANCEIROS



3.2 Endividamento

Dentre os problemas detectados na empresa ORCA o de maior comprometimento, no curto prazo, é o seu elevado endividamento, que soma o montante de **R\$ 25.603.929,69**.

Além de elevadas, as dívidas da empresa são de curtíssimo prazo - a maioria já está vencida. Tal quadro é agravado pelos elevados encargos financeiro incidente sobre o montante da dívida.

Operando em condições de instabilidade financeira, a empresa passou a financiar seus desencaixes através da suspensão do pagamento de alguns compromissos, especialmente, junto a seus fornecedores. Nos momentos de graves desencaixes, recorreu ao sistema financeiro. E, por último, com o agravamento do fluxo de caixa, suspendeu o pagamento dos tributos, bem como algumas verbas de natureza trabalhista.

3.2.1 Perfil do Endividamento.

A maior parte da dívida total da empresa se refere a compromissos vencidos.

Os créditos concursais correspondem por **95,6%** do endividamento total, enquanto que os créditos não concursais, representam os outros **4,4%**, em sua quase totalidade de natureza tributária. (Tabela nº 04)

Os créditos amparados por garantias reais representam a maior parte do endividamento total, alcançando a cifra **R\$ 24.080.011,18**, que corresponde a **98,4%**, dos créditos concursais.



Os créditos quirografários representam a segunda maior parcela, correspondendo a **1,0%** dos créditos concursais, alcançando a cifra de **R\$ 237.528,14** (Tabla nº 04).

Para as empresas médio e grande porte a dívida soma a importância de **R\$ 132.974,00**, cujo montante representa **0,5%**, das dívidas concursais. Para os fornecedores de pequeno porte (EPP) a dívida é de **R\$ 50.789,94 (0,2%)**. (Tabela nº 04).

Para as instituições financeiras as dívidas da empresa, não amparadas garantias reais, portanto, de natureza quirografária e sujeitas a Lei 11.101/2005, somam a importância de **R\$ 104.554,14**, que representa **0,4%** dos créditos concursais. (Tabela nº 04).

Existem, ainda, outras dívidas não amparadas pelos efeitos da Recuperação Judicial, como as de natureza tributárias somam a importância de **R\$ 1.135.122,91**, e representam **4,4%** do endividamento total da empresa.

No levantamento do endividamento da empresa foram considerados, ainda, para fins de provisionamento, os “Credores Trabalhistas não Habilitados - quantia ilíquida”, conforme dispõe – Art. 6º §§1 a 5 da Lei 11.101/2005, no montante igual a **R\$ 35.000,00 (0,1%)**.



TABELA Nº 04
PERFIL DO ENDIVIDAMENTO

CLASSES	Qtidade	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CRÉDITOS CONCURSAIS – Submetidos à R. J	21	24.468.806,78	100,0%	95,6%
Classe I – Credores Trabalhistas	7	100.477,52	0,4%	0,4%
Classe II – Credores c/ Dir. Reais e Garantias	5	24.080.011,18	98,4%	94,0%
Fornecedores	2	14.162.065,09	57,9%	55,3%
Instituições Financeiras	3	9.917.946,09	40,5%	38,7%
Classe III – Credores Quirografários	6	237.528,14	1,0%	0,9%
Fornecedores/Prestadores de Serviços	3	132.974,00	0,5%	0,5%
Instituições Financeiras	3	104.554,14	0,4%	0,4%
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	3	50.789,94	0,2%	0,2%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos à R. J	5	1.135.122,91		4,4%
Credores Tributários	4	1.100.122,91		4,3%
Credores c/ Res. de Domínio/Direitos Fiduciários	0	0,00		0,0%
Credores Trabalhistas não Habilitados - quantia ilíquida - Art 6º §§1 a 5 da Lei 11.101/2005	1	35.000,00		0,1%
TOTAL	26	25.603.929,69		100,0%

FONTE: Elaborada a partir de informações fornecidas pela empresa, contratos e extratos/demonstrativos bancários.

3.2.1.1 Créditos Trabalhistas.

A empresa possui débitos trabalhistas referente a verba de caráter remuneratória por serviços prestados com vínculo empregatícios com **7** funcionários, num total de **R\$ 100.477,52**.

Todos os funcionários possuem valores a receber em montante superior a 05 (cinco) cinco salários mínimos, conforme detalhamento apresentado na Tabela abaixo.



TABELA Nº 05
CREDORES TRABALHISTAS

FUNCIONÁRIO	CRÉDITOS	5 Salários Mínimos	Acima de 5 S.M
ANDRÉ VASCONCELOS ANNES	16.771,06	4.400,00	12.371,06
FÁBIO VOYTENA	27.162,59	4.400,00	22.762,59
MICHAEL DANTAS DA SILVA	7.620,33	4.400,00	3.220,33
PETTERSON LUIS G. DE REZENDE	20.897,58	4.400,00	16.497,58
RENAN CAETANO BATISTUTI	7.678,38	4.400,00	3.278,38
SIMONE FERNANDES	12.608,70	4.400,00	8.208,70
WILMARA WOLSKI	7.738,88	4.400,00	3.338,88
TOTAL	100.477,52	30.800,00	69.677,52

FONTE: Elaborada a partir de informações fornecidas pela empresa.

3.2.1.2 Fornecedores –

Para fornecedores de insumos, mercadoria para revenda e prestadores de serviços, a empresa acumula uma dívida de **R\$ 14.345.829,03**, em sua maioria já vencida. Sua constituição apresenta a seguinte composição:

- Empresa de Médio e Grande Porte - **R\$ 14.295.039,09**
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) - **R\$ 50.789,94**

a) ***Empresa de Médio e Grande Porte.***

Do total da dívida junto aos fornecedores, um montante correspondente ao valor de **R\$ 14.295.039,09** se refere a cinco (05) fornecedores de médio e grande porte. Desses, 02 possuem valores a receber no valor de **R\$ 14.162.065,09**, cujos créditos estão amparados por garantias reais (Tabela nº 06). Para outros 03 fornecedores médio ou grande porte a empresa deve um total de **R\$ 132.974,00**.



TABELA Nº 06
CREDORES - FORNECEDORES DE MÉDIO E GRANDE PORTE

Nº	CREADOR	VALOR
02	Fornecedores com valores a receber amparados por garantias reais	R\$ 14.162.065,09
03	Fornecedores com valores a receber não amparados por garantias reais – Quirografários	R\$ 132.974,00
05	TOTAL	R\$ 14.345.829,03

FONTE: Elaborada a partir de informações fornecidas pela empresa.

b) Empresa de Pequeno Porte - EPP

Para fornecedores referentes a empresa de pequeno porte (EPP), amparados pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, a dívida é de **R\$ 50.789,94**, junto a 03 credores.

3.2.1.3 Instituições Financeiras

Para as instituições financeiras a empresa deve um montante de **R\$ 10.022.500,23**. Deste valor, a maior parte, correspondente a **R\$ 9.917.946,09** se referem a contratações amparadas por garantias reais, (Tabela nº 07).

TABELA Nº 07
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS –
CRÉDITOS AMPARADOS POR GARANTIAS REAIS

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	VALOR R\$
BANCO DO BRASIL S.A.	4.864.329,66
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	4.661.225,49
BANCO BRADESCO	392.390,94
TOTAL	9.917.946,09

FONTE: Informações prestadas pela empresa, contratos, extratos e demonstrativos bancários.



Os créditos de natureza quirografárias, cujos contratos foram firmados com duas as instituições financeiras, somam a importância de **R\$ 104.554,14** (Tabela nº 08)

TABELA Nº 08
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS – CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	VALOR R\$
BANCO DO BRASIL S.A.	4.554,14
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	100.000,00
TOTAL	104.554,14

FONTE: Informações prestadas pela empresa, contratos, extratos e demonstrativos bancários.

3.2.1.4 Tributos, Contribuições e Obrigações Sociais

A empresa ORCA possui valores em atraso referente ao pagamento de tributos e contribuições sociais num montante igual a **R\$ 1.100.122,91**. Deste total, **R\$ 192.494,92** se referem a valores em atraso junto à Secretaria da Receita Federal do Brasil. Para a Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná, deve a importância de **R\$ 446.306,96**, referente a parcelamento de ICMS. Para a Agência Nacional de Petróleo (ANP), os valores em atraso somam a importância de **R\$ 459.043,03**. Outro encargo social, em atraso, se refere ao não recolhimento do FGTS, no valor de **R\$ 2.278,00** junto a Caixa Econômica Federal, conforme demonstrado na Tabela nº 09.



TABELA Nº 09
DÍVIDAS DE NATUREZA TRIBUTÁRIA

INSTITUIÇÃO	DÉBITO
SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL	192.494,92
CSLL, IRPJ, CONFINS, PIS	181.851,40
INSS	10.643,52
SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA - PARANÁ	446.306,96
ICMS - Parcelamento	446.306,96
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	2.278,00
FGTS	2.278,00
AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO	459.043,03
TOTAL	1.100.122,91

FONTE: Informações fornecidas pela empresa.

3.2.1.6 Credores Trabalhistas Não Habilitados - Valores Ilíquidos.

Por força dos parágrafos 1º a 5º do Artigo 6º da Lei 11.101/2005 os titulares de ações trabalhistas poderão ter seus créditos habilitados após obterem sentenças favoráveis aos seus pleitos. De tal forma, os valores a que tiverem direitos líquidos, após sentença, deverão ser incluídos na recuperação. Portanto, serão provisionados valores para a cobertura destes encargos, no fluxo de caixa futuro.

Conforme informações levantadas, atualmente existe uma ação trabalhista ajuizada, que pleiteia verbas indenizatórias no montante aproximado de **R\$ 35.000,00**.

3.2.2 – Encargos Financeiros sobre o Endividamento.

A principal consequência do atual nível de endividamento da empresa se refere aos elevados encargos financeiros incidentes sobre as dívidas bancárias.



Tais desembolsos tem comprometido a capacidade da empresa em auferir resultados operacionais líquidos positivos.

Os dados apresentados na Tabela nº 10 mostram a magnitudes dos desembolsos mensais com o pagamento de juros bancários. Sobretudo, a partir do ano de 2015, quando há o agravamento da crise provocada pelo endividamento da empresa.

Como pode ser constatado, os juros cresceram de forma vertiginosa nos últimos dois anos. De uma média mensal em torno de **50 mil reais**, nos anos de 2013 e 2014, explodiram para um patamar mensal superior a **R\$ 250.000,00**, nos dois anos seguintes.

No ano de 2016, a média mensal das despesas com o pagamento de juros bancário alcançou a cifra de **R\$ 294.063,33**.

TABELA Nº 10
ENCARGOS FINANCEIROS – 2013-2016

	2013	2014	2015	2016 (*)
JUROS BANCARIOS	580.205,48	646.633,72	3.014.658,97	2.616.068,90
MULTAS E JUROS DE MORA	10.783,91	16.548,35	37.532,37	30.501,11
TOTAL	590.989,39	663.182,07	3.052.191,34	2.646.570,01
Média Mensal	49.249,12	55.265,17	254.349,28	294.063,33

(*) De janeiro a setembro de 2016.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Portanto, pode ser atribuído a tais desembolsos a causa principal para o desempenho operacional negativo da empresa nos últimos anos.

Logo, para a preservação da empresa, se impõe, de forma imperiosa, a necessidade de revisão dos valores e das condições de pagamento das dívidas da empresa.



ASPECTOS ECONÔMICOS



3.3 Avaliação Econômica Financeira

A avaliação econômico-financeira foi realizada a partir das informações registradas nos livros contábeis da empresa (Livros Diário, Razão, Balanços Patrimoniais e DRE), cujas responsabilidades é do Escritório de Contabilidade que presta serviço de forma terceirizada à empresa.

3.3.1 Receita Operacional.

O desempenho da Receita Operacional Líquida da empresa Orca, nos últimos três anos, pode ser avaliado a partir das informações contidas na Tabela nº 11.

TABALA Nº 11
DESEMPENHO DA RECEITA OPERACIONAL 2013/2015

	2013	2014	Var 2014/2013	2015	Var 2014/2013
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	332.710.793,18	340.393.807,00	2,31%	407.840.503,78	19,8%
Média Mensal	27.725.899,43	28.366.150,58		33.986.708,65	

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Entre os anos de 2013 e 2014 a receita operacional da empresa apresentou variação nominal positiva igual a **2,31%**. Este desempenho é inferior a inflação verificada no período, que foi de **10,67%** (IPCA/IBGE), bem como a variação dos preços dos combustíveis no período, o que mostra que, em termos reais, as vendas retraíram no ano de 2014 (Tabela nº 11).

No ano de 2015 as vendas da empresa apresentaram variação nominal positiva de **19,8%**. Tal desempenho se explica, em parte, pelo aumento médio do combustível, que subiram: Etanol Hidratado – **27,6%**; Gasolina – **20,1%** e Diesel – **14,8%** (ANP), em especial o etanol hidratado, principal produto comercializado



pela empresa Orca. Quando analisamos o desempenho da receita operacional líquida da empresa no ano de 2016, referente ao período de janeiro à setembro, comparativamente as médias mensais verificadas nos três anos anteriores, constatamos que no primeiro semestre de 2016, a média mensal das vendas foram inferiores às do ano de 2015. Em 2015 a média mensal foi de **R\$ 33.986.708,65** (Tabela nº 11), enquanto que no primeiro semestre de 2016, foi de **R\$ 29.003.788,84** (Tabela nº 12), portanto, **-14,7%** inferior, em termos nominais.

TABALA Nº 12
DESEMPENHO DA RECEITA OPERACIONAL 2013/2015

	JAN-JUN/2016	JUL-SET/2016	VAR jan- jun/jul-set	JAN-SET/2016
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	174.022.733,05	114.419.532,96		288.442.266,01
Média Mensal	29.003.788,84	57.209.766,48	97,25%	32.049.140,67

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Contudo, no terceiro trimestre de 2016 (julho a setembro), as vendas apresentaram excelente desempenho, e a média mensal alcançou a cifra de **R\$ 57.209.766,48**, com variação nominal positiva de **97,25%** (Tabela nº 12). Tal performance pode ser explicada, em boa parte, em razão dos ajustes que já estão sendo implementados na empresa, decorrentes do processo de recuperação judicial em curso.

Nos primeiros nove meses de 2016 (jan-set), a média mensal das vendas foi de **R\$ 32.049.140,67** (Tabela nº 12), ainda inferior ao patamar verificado no ano de 2015. A figura abaixo ilustra a variação nominal das médias mensais de vendas no período de 2013 a 2016.



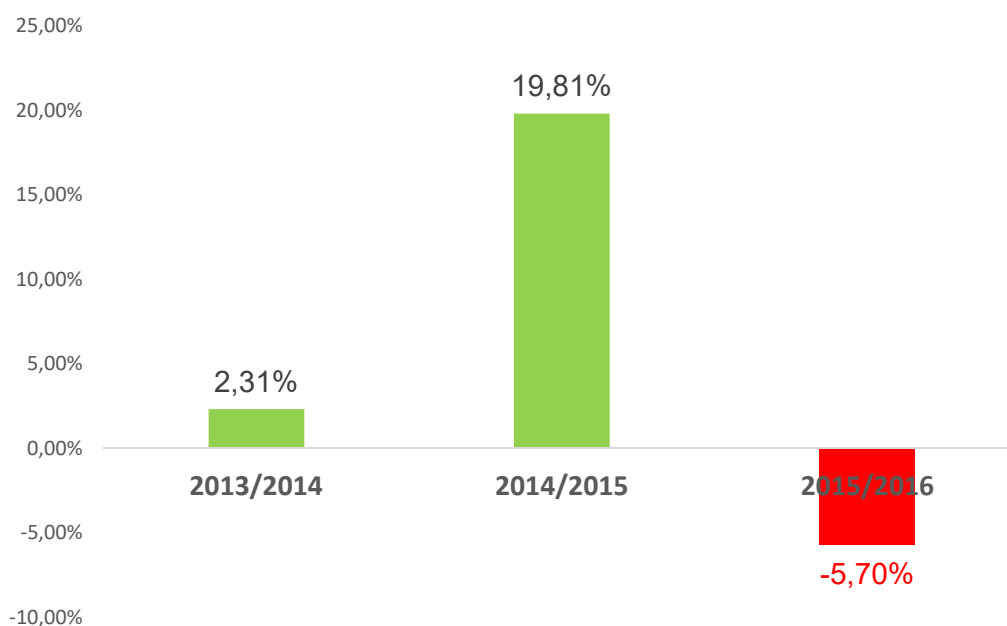


Figura nº 01 - Variação da Receita Operacional Líquida – Média Mensal.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Os principais fatores que a serem indicados como responsáveis pelas dificuldades da empresa para manter suas vendas no primeiro semestre de 2016 podem ser atribuídos: i) a necessidade da empresa em repassar para seus preços a elevação de seus custos, em razão do aumento das despesas financeiras com o pagamento de juros e encargos; ii) o acirramento da concorrência no mercado regional; iii) a crise da economia brasileira, que provocou sensível queda no consumo das famílias.

3.3.2 Custos, Margem Operacional e Despesas.

Atualmente a empresa vem empreendendo esforços com o intuito de apurar e acompanhar seus custos operacionais. Através de planilhas eletrônicas



impõe rigoroso controle sobre todos os componentes de seus custos e despesas, bem como emprega alguns critérios para a apropriação dos custos indiretos.

3.3.2.1 Custos de Mercadoria Vendida - CMV.

Para o computo do Custo de Mercadoria Vendida (CMV), foram considerados os custos de aquisição dos produtos, acrescido do frete e deduzidos todos os créditos tributários (ICMS, PIS, CONFINS, etc). No caso do etanol, por receber tratamento tributário diferenciado, foi acrescido ao CMV, os encargos decorrentes da substituição tributária do ICMS, do PIS e CONFINS.

Por operar como atacadista na distribuição de combustíveis, a escala de operação é determinante para a obtenção de resultados operacionais líquidos satisfatórios, uma vez que a margem operacional bruta é reduzida.

A Tabela nº 13 apresenta o comportamento do Custo de Mercadoria Vendida para os anos de 2013 a 2015. O aspecto mais relevante desta análise se refere ao expressivo comprometimento da Receita Operacional Líquida (ROL), com tais desembolsos. Nos anos de 2013 e 2014, estes custos absorveram mais de 99,0% das ROL, oportunizando pequeno espaço para a obtenção de margem operacional. A pequena melhora ocorrida no ano de 2015, não altera, de forma significativa, esta situação.

TABALA Nº 13
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA - 2013/2015

	2013	% ROL	2014	% ROL	2015	% ROL
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	332.710.793,18		340.393.807,00		407.840.503,78	
CUSTOS DE MERCADORIAS VENDIDA	330.595.895,74	99,36%	337.590.064,28	99,18%	401.863.281,55	98,53%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.



No ano de 2016, a situação verificada no primeiro semestre é semelhante àquela ocorrida nos anos três anos anteriores (Tabelas nº 13). Contudo, no terceiro trimestre de 2016 (jul-set), há significativa melhora deste indicador, e a participação do CMV fica abaixo de 98,0% (Tabela nº 14). Tal desempenho pode ser atribuído a melhora nas condições de compras da empresa, em razão da melhora de seu fluxo de caixa, decorrente dos efeitos do deferimento de sua Recuperação Judicial pela Justiça Estadual.

TABALA Nº 14
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA – JAN-SET/2016

	JAN-JUN	% ROL	JUL-SET	% ROL	JAN-SET	% ROL
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	174.022.733,05		114.419.532,96		288.442.266,01	
CUSTOS DE MERCADORIAS VENDIDA	172.318.282,55	99,0%	111.549.603,96	97,49%	283.867.886,51	98,4%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

3.3.2.2 Margem Operacional Bruta

Ao deduzir da receita operacional líquida o montante correspondente aos custos direto com a aquisição de mercadorias para serem revendidas, obtém-se o Lucro Operacional Bruto. Tal resultado deve apresentar valor que seja suficiente para cobrir todas as demais despesas operacionais e não operacionais, bem como propiciar um saldo positivo que representará o lucro líquido das empresas.

As informações contidas na Tabela nº 15 mostram as margens operacionais brutas alcançadas pela empresa nos anos de 2013, 2014 e 2015. Constata-se que nos últimos três anos ela conseguiu melhorar o desempenho deste indicador, evoluindo uma margem de **0,64%** no ano de 2013 para um índice de **1,47%** da ROL, em 2015.



TABALA Nº 15
MARGEM OPERACIONAL BRUTA - 2013/2015

	2013	2014	2015
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	332.710.793,18	340.393.807,00	407.840.503,78
CUSTOS DE MERCADORIA VENDIDA	330.595.895,74	337.590.064,28	401.863.281,55
LUCRO BRUTO	2.114.897,44	2.803.742,72	5.977.222,23
MARGEM OPERACIONAL BRUTA	0,64%	0,82%	1,47%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

A performance da Margem Operacional Bruta no ano de 2016, está retratada na Tabela nº 16. Constata-se que no primeiro semestre (jan-jun), este indicador apresentou uma retração em relação ao desempenho verificado no ano de 2015. Tal resultado se explica em razão do agravamento da crise financeira vivida pela empresa no início do ano.

Mas, a partir do terceiro trimestre de 2016 ocorre expressiva melhora da margem operacional bruta, alcançando o patamar de **2,51%** no período compreendido entre os meses de julho a setembro (Tabela nº 16). Este resultado representa um ótimo desempenho operacional, pois em razão do elevado volume de combustível que é distribuído pela empresa, propicia um volume de lucro bruto operacional suficiente para cobrir todas as demais despesas e, ainda, auferir lucro líquido operacional.

TABALA Nº 16
MARGEM OPERACIONAL BRUTA – JAN-SET/2016

	JAN-JUN/2016	JUL-SET/2016	JAN-SET/2016
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	174.022.733,05	114.419.532,96	288.442.266,01
CUSTOS DE MERCADORIAS\PRODUTOS	172.318.282,55	111.549.603,96	283.867.886,51
LUCRO BRUTO	1.704.450,50	2.869.929,00	4.574.379,50
MARGEM OPERACIONAL BRUTA	0,98%	2,51%	1,59%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.



3.3.2.3 Despesas Operacionais.

As despesas operacionais devem ser apropriadas, preferencialmente, de forma proporcional à participação de cada produto nas vendas totais da empresa. Dentre estas, destacam-se: as despesas administrativas; despesas Comerciais e Mercantis e Despesas Financeiras.

Conforme pode ser visualizado na Tabela nº 17, com exceção das Despesas Comerciais e Mercantis, todas as demais apresentaram forte variação nominal nos anos de 2014 e 2015.

As despesas operacionais totais variaram **39,4%** em 2014, em relação a 2013. Em 2015 a variação foi de **146,81%**, fortemente influenciada pelo aumento das despesas financeiras, que neste ano foram **327,29%** superiores aos gastos em 2014.

No ano de 2015 as despesas financeiras foram responsáveis por mais de **50,0%** das despesas operacionais totais e somaram a importância de **R\$ 3.337.673,61** (Tabela nº 17).

TABALA Nº 17

VARIAÇÃO NOMINAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS - 2013/2015

DESPESAS	2013	2014	Var 2014/2013	2015	Var 2014/2013
DESPESAS OPERACIONAIS	1.913.655,75	2.667.209,87	39,4%	6.582.849,72	146,81%
DESP COM. E MERCANTIS	443.084,17	773.465,30	74,6%	756.593,00	-2,18%
DESP ADMINISTRATIVAS	873.341,61	1.112.616,07	27,4%	2.488.583,11	123,67%
DESPESAS FINANCEIRAS	597.229,97	781.128,50	30,8%	3.337.673,61	327,29%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Os dados da Tabela nº 18 apresentam a variação nominal das médias mensais das despesas operacionais do ano de 2016, em relação à média mensal do ano de 2015.



Inicialmente se compara as médias referentes ao primeiro semestre de 2016, em relação aos valores médios do ano de 2015. Conforme pode ser visto, a média mensal das despesas operacionais, nestes primeiros seis meses de 2016, foi **24,9%** inferior à média mensal verificada no ano de 2015.

Analisando-se o comportamento das despesas operacionais no terceiro trimestre de 2016, em relação ao ano de 2015, utilizando-se os valores médios, constata-se uma situação muito diferente daquela ocorrida no primeiro semestre. Todos os componentes da despesa operacionais apresentaram forte variação (Tabela nº 18).

TABALA Nº 18
VARIAÇÃO NOMINAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS – 2016/2015
MÉDIAS MENSAIS

DESPESAS	2015	1º Sem/2016	Var 1ºSem 2016/2015	3º Trim/2016
DESPESAS OPERACIONAIS	548.570,81	412.039,53	-24,9%	1.359.651,85
DESPESAS COM. E MERCANTIS	63.049,42	64.310,92	2,0%	102.050,23
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	207.381,93	115.050,78	-44,5%	504.911,70
DESPESAS FINANCEIRAS	278.139,47	232.677,83	-16,3%	752.689,93

DESPESAS	3º Trim/2016	Var. 3ºTrim 2016/2015	JAN- SET/2016	Var. 2016- 2015
DESPESAS OPERACIONAIS	1.359.651,85	147,85%	576.837,87	5,15%
DESP COM. E MERCANTIS	102.050,23	61,86%	65.551,78	3,97%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	504.911,70	143,47%	188.903,12	-8,91%
DESPESAS FINANCEIRAS	752.689,93	170,62%	322.382,98	15,91%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

As despesas comerciais e mercantis apresentaram variação nominal positiva de **61,86%**; as administrativas foram, em média, **143,47%** maiores; e, as financeiras alcançaram a cifra mensal da ordem de **R\$ 752.689,93**, indicando uma



variação nominal positiva de **170,62%** em relação à média mensal destas despesas no ano de 2015 (Tabela nº 18).

Quando comparada à média mensal do período de janeiro a setembro de 2016, à média mensal do ano de 2015, constata-se que as despesas financeiras foram as que apresentaram maior variação nominal positiva, com um índice de **15,91%**, e um valor médio mensal, em 2016, da ordem de **R\$ 322.382,98** (Tabela nº 18).

Em relação ao comprometimento Receita Operacional Líquida (ROL) em razão dos gastos com cada componente das despesas operacionais, os indicadores constam da figura nº 02.

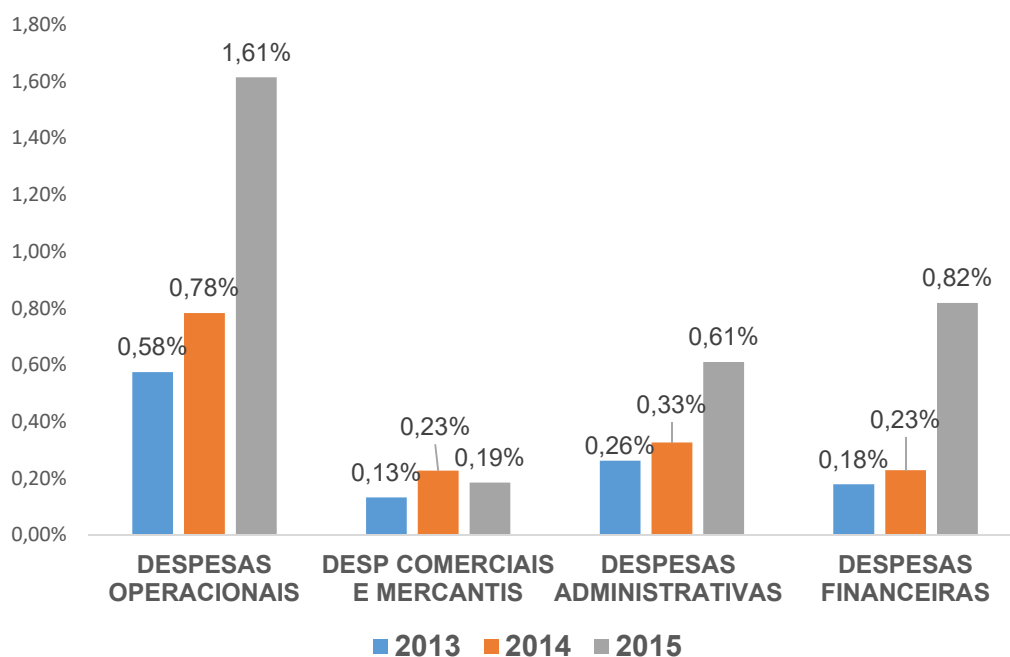


Figura nº 02 – Comprometimento da Receita Operacional Líquida pelas Despesas Operacionais - 2013-2015.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.



Constata-se, de plano, o elevado comprometimento causado pelas despesas financeiras. No ano de 2015, as despesas operacionais absorveram **1,61%** da ROL, com contribuição de **0,82%** das despesas financeiras.

Nos três períodos analisados do ano de 2016 (1º semestre, 3º trimestre e período de janeiro a setembro), a situação está retratada na figura abaixo.

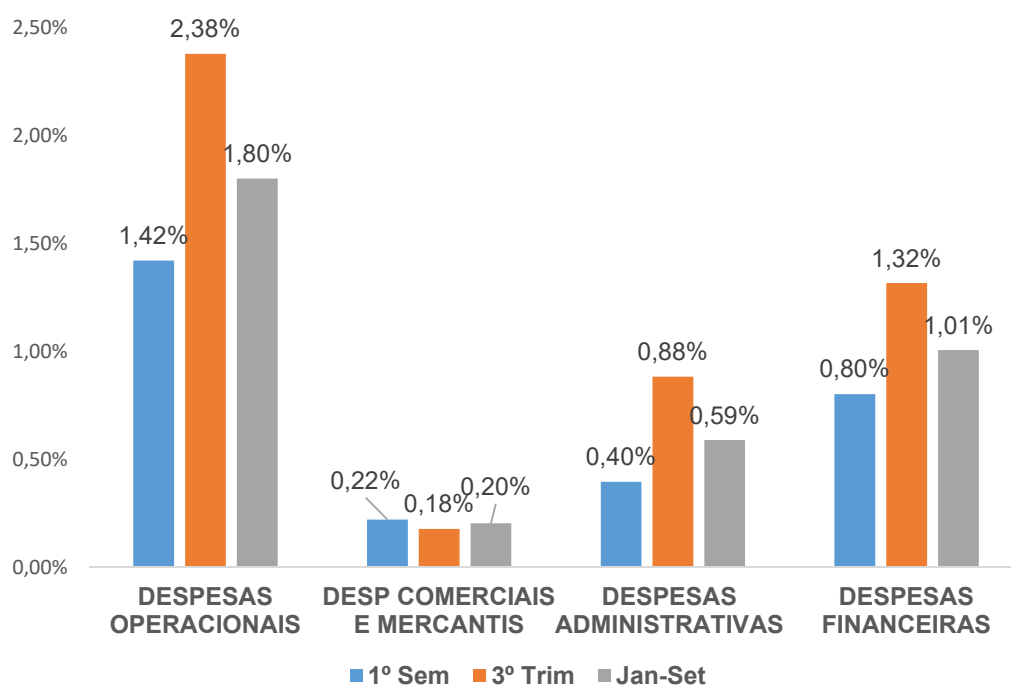


Figura nº 03 – Comprometimento da Receita Operacional Líquida pelas Despesas Operacionais - 2016.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Os indicadores mostram expressivo avanço das despesas financeiras sobre a Receita Operacional Líquida. No terceiro trimestre de 2016 estas absorveram **1,32%** da ROL. No ano de 2016 o nível de comprometimento foi, em média, de **1,01%**. (Figura nº 03).



As participações relativas de cada componente deste grupo de despesa, nos anos de 2013 a 2016, estão demonstradas nas figuras abaixo.

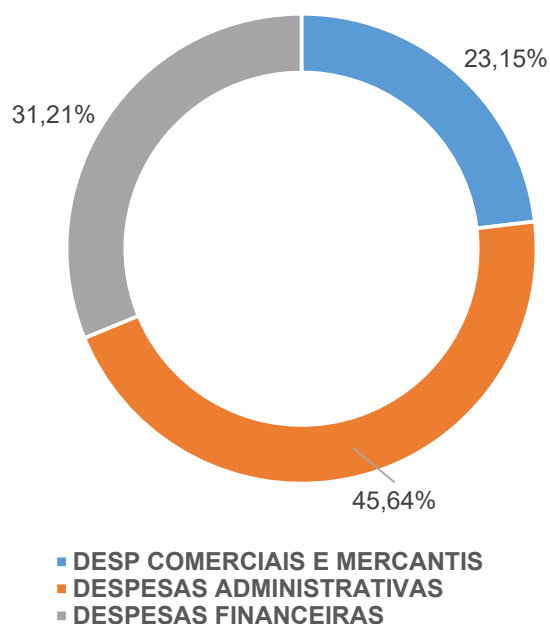


Figura nº 04 – Participação Relativa dos Componentes da Despesa Operacional - 2013.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

A figura nº 04 mostra a participação dos três componentes da despesa operacional no ano de 2013. Constata-se que neste ano as despesas administrativas foram responsáveis por **45,64%** das despesas operacionais totais, enquanto que as despesas financeiras contribuíram com **31,21%**. As despesas comerciais e mercantis representaram **23,15%**.

No ano seguinte (2014), ocorre expressivo aumento da participação relativa das despesas comerciais e mercantis, que passam de **23,15%** para **29,0%**, praticamente alcançando o mesmo patamar das despesas financeiras (**29,29%**), o destaque foi a redução da participação relativa das despesas administrativas para **41,71%** (Figura nº 05).



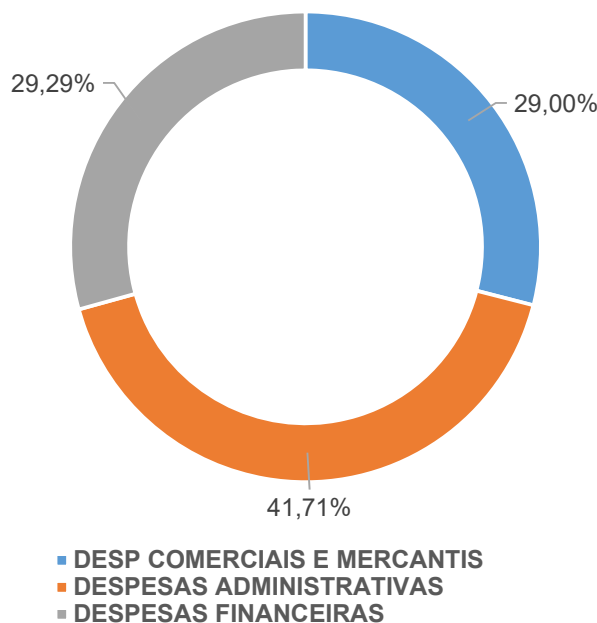


Figura nº 05 – Participação Relativa dos Componentes da Despesa Operacional - 2014.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

No ano de 2015 ocorre expressiva mudança na estrutura das despesas operacionais da empresa. As despesas comerciais e mercantis reduzem sua participação para apenas **11,49%**.

Por outro lado, as despesas financeiras crescem de forma vertiginosa, e sua participação nas despesas operacionais totais alcança a marca de **50,70%**, conforme pode ser visto na Figura nº 06.

As despesas administrativas também recuam, em termos relativos, e sua participação cai para **37,80%**.



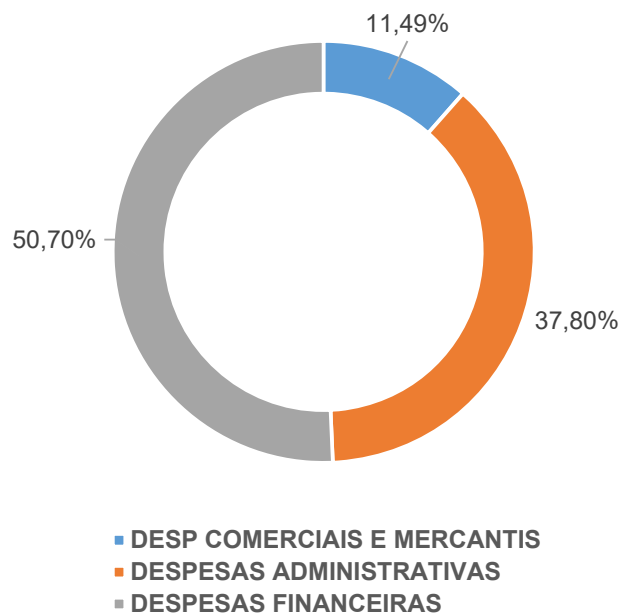


Figura nº 06 – Participação Relativa dos Componentes da Despesa Operacional - 2015.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Nos nove primeiros meses do ano de 2016 as despesas financeiras situaram-se em patamar elevado, cujos gastos representam mais de **55,0%** de todas as despesas operacionais da empresa, conforme pode ser visto na Figura nº 07.

Em termos relativos, ocorreram reduções nas despesas administrativas e comerciais e mercantis. As primeiras representaram **32,75%** das despesas operacionais totais no período compreendido entre os meses de janeiro a setembro de 2016. A participação das despesas comerciais reduziu para **11,36%**, com destaque para o 3º trimestre que situou em **7,51%** (Figura nº 07)



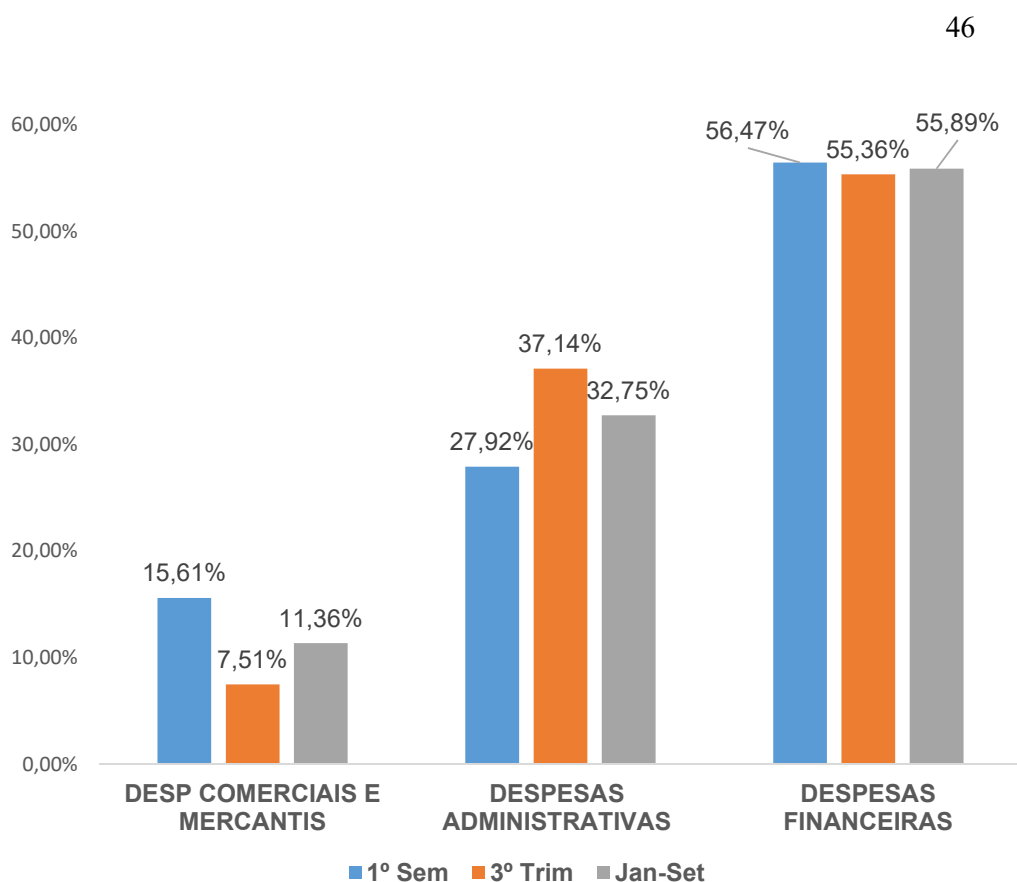


Figura nº 07 – Participação Relativa dos Componentes da Despesa Operacional - 2015.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Dentre todas as despesas operacionais, as de natureza financeira são as que têm apresentado maior comprometimento ao desempenho econômico-financeiro da empresa, quer em razão de sua magnitude ou quanto ao seu crescimento acelerado nos últimos anos.

Como pode ser avaliado a partir das informações contidas na Tabela nº 19 são os pagamentos com juros bancários os principais responsáveis pela magnitude as despesas financeiras. Também, pode ser constatado o forte crescimento destes gastos nos últimos dois anos.



TABELA Nº 19
DESPESAS FINANCEIRAS – 2013-2016

	2013	2014	2015	2016 (*)
DESPESAS FINANCEIRAS	597.229,97	781.128,50	3.337.673,61	2.901.446,81
I.O.F. IMP. S/ OPERAC FINAN	6.226,93	117.946,43	285.482,27	115.294,93
DESPESAS E JUROS BANCARIOS	580.205,48	646.633,72	3.014.658,97	2.616.068,90
MULTAS E JUROS DE MORA	10.783,91	16.548,35	37.532,37	30.501,11

(*) De janeiro a setembro de 2016.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

A partir da análise das médias mensais dos gastos com o pagamento de juros bancário é possível avaliar com maior consistência a gravidade da situação vivida pela empresa, em decorrência da ciranda financeira a que está exposta, conforme figura nº 08.

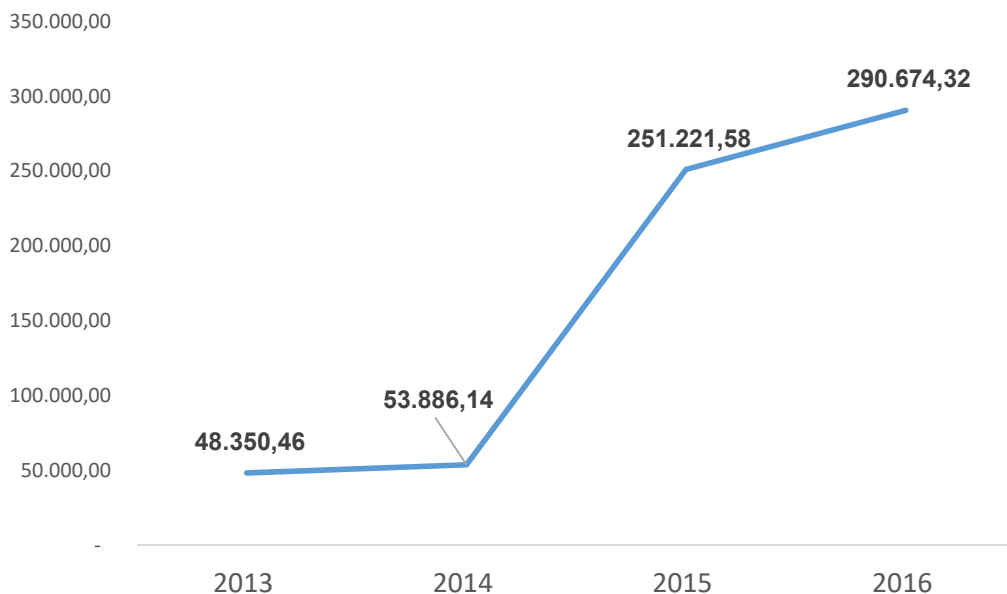


Figura nº 08 – Médias Mensais dos Pagamentos de Juros Bancários – 2013 a 2016.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.



3.3.5 Resultado Operacional Líquido.

Os resultados operacionais líquidos dos exercícios de 2013 a 2015 estão demonstrados na Tabela nº 20. Constata-se que nos dois primeiros exercícios a empresa obteve resultados positivos, porém a uma taxa bastante reduzida. Em 2013 a lucratividade foi de apenas **0,04%** e, no ano seguinte de **0,03%**.

No ano de 2015 as receitas operacionais líquidas foram inferiores aos custos e as despesas operacionais, resultando em prejuízo de **R\$ -595.625,05**. Tal desempenho reflete uma lucratividade negativa de **-0,15%**.

Tais desempenho podem ser atribuídas às margens operacionais brutas reduzidas, associadas aos elevados encargos com o pagamento de juros bancários. Tais fatores comprometeram a lucratividade da empresa, em especial, este último, que se constituiu em verdadeiro mecanismo de transferência de renda da empresa para o setor financeiro.

TABELA Nº 20
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 2013/2015

	2013	%	2014	%	2015	% ROL
		ROL		ROL		
LUCRO BRUTO	2.114.897,44	0,64%	2.803.742,72	0,82%	5.977.222,23	1,47%
DESP. OPERACIONAIS	1.913.655,75	0,58%	2.667.209,87	0,78%	6.582.849,72	1,61%
OUTRAS DESP. OPER.	-	0,00%		0,00%		0,00%
OUTRAS REC. OPER.	1.671,12	0,00%	5.896,84	0,00%	10.002,44	0,00%
RES. OPERACIONAL	201.241,69	0,06%	136.532,85	0,04%	-605.627,49	-0,15%
DESP. NÃO OPER.	-	0,00%	-	0,00%		0,00%
RECEITAS NÃO OPER.	2.912,20	0,00%	7.667,87	0,00%	-	0,00%
RES. ANTES DO IRCSL	205.825,01	0,06%	150.097,56	0,04%	-595.625,05	-0,15%
PROVISES PARA IR CSL	67.980,50	0,02%	49.033,17	0,01%	-	0,00%
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	137.844,51	0,04%	101.064,39	0,03%	-595.625,05	-0,15%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.



No ano de 2016, conforme demonstrado na Tabela nº 21, o desempenho operacional líquido apresentou comportamento insatisfatório ao longo do primeiro semestre. Neste período a empresa incorreu em prejuízo da ordem de **R\$ - 874.259,40**, que representou **-0,5%** da ROL. Os fatores para tal desempenho são os mesmos que foram apontados como responsáveis pela performance deficitária dos anos anteriores.

No terceiro trimestre de 2016, a empresa conseguiu elevar de forma significativa sua margem operacional bruta, alcançando o patamar de **2,51%**, (Tabela nº 21). Com tal margem, o lucro bruto atinge nível que possibilita a obtenção de lucro líquido satisfatório. Contudo, tal performance não é alcançada e a lucratividade é de apenas **0,13%**. Este comprometimento se dá em razão da forte elevação das despesas financeiras, que no terceiro trimestre foram superiores aos gastos incorridos em todo os primeiros seis meses do ano.

TABELA Nº 21
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 2016

	1º Sem	% ROL	3º Trim	% ROL	Jan-Set	% ROL
LUCRO BRUTO	1.704.450,50	0,98%	2.869.929,00	2,51%	4.574.379,50	1,59%
DESP. OPERACIONAIS	2.472.237,16	1,42%	2.719.303,70	2,38%	5.191.540,86	1,80%
OUTRAS DESP. OPER.		0,00%		0,00%		0,00%
OUTRAS REC. OPER.	165,00	0,00%	66,00	0,00%	231,00	0,00%
RES. OPERACIONAL	-767.786,66	-0,44%	150.625,30	0,13%	-617.161,36	-0,21%
DESP. NÃO OPER.		0,00%		0,00%		0,00%
RECEITAS NÃO OPER.	-106.637,74	-0,06%	-	0,00%	-106.637,74	-0,04%
RES. ANTES DO IRC SL	-874.259,40	-0,50%	150.691,30	0,13%	-723.568,10	-0,25%
PROVISES PARA IR CSL		0,00%		0,00%		0,00%
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-874.259,40	-0,50%	150.691,30	0,13%	-723.568,10	-0,25%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

O bom desempenho do terceiro semestre não foi suficiente para compensar o prejuízo ocorrido no primeiro semestre. No acumulado do período



de janeiro a setembro de 2016, o resultado operacional líquido é negativo em montante correspondente ao valor de **R\$ -725.568,10** (Tabela nº 21).

3.3.6 Avaliação Final da Situação Econômico-Financeira.

A avaliação do desempenho econômico-financeiro da empresa Orca demonstra que até o final do primeiro semestre de 2016, sua estrutura de custos e receitas operacionais, lhe proporcionou reduzida capacidade de obtenção de margem operacional bruta, o que restringiu sua possibilidade de obter resultado líquido satisfatório.

No que pese o fato da margem operacional bruta ser reduzida, em relação a outros setores da economia, por ser uma característica inerente às empresas que atuam no ramo de comércio atacadista e distribuição de combustíveis, constatou-se que até o final do primeiro semestre de 2016, a performance da empresa, em relação a este indicador, era inferior aos de outras empresas congêneres.

Como demonstrado na apuração do resultado operacional líquido da empresa, o desempenho econômico-financeiro dos anos anteriores não é suficiente para suportar todos os desembolsos que serão necessários para a amortização plena de seu endividamento.

Tal deficiência pode ser atribuída aos vários fatores apontados anteriormente. Mas, de forma mais contundente se pode apontar como os principais desafios a serem enfrentados pela empresa são: i) elevar a margem operacional bruta; ii) reduzir os desembolsos com pagamentos de juros bancários; e iii) melhorar a gestão do fluxo de caixa, para evitar os desencaixes recorrentes.

Para a melhoria da viabilidade econômica e sustentabilidade financeira da empresa, se impõe como condição imprescindível a definição de uma correta



política de determinação de capital giro, que seja suficiente para financiar todo o seu ciclo operacional. A empresa necessita atuar com capacidade de compra para pagamento antecipado, e, assim, melhorar de forma significativa a relação relativa entre o Custo de Mercadoria Vendida (CMV) e as Receitas Operacionais Líquidas, fortalecendo, desta maneira, a Margem Operacional Bruta.

Portanto, para a construção de um cenário que resulte na obtenção de condições de viabilidade econômica e sustentabilidade financeira, será necessário que a empresa implemente um amplo processo de negociação de seu endividamento com os credores e forme capital de giro em volume compatível com o seu ciclo operacional.



ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS



3.4 Infra Estrutura.

A empresa ORCA está estruturada em uma matriz localizada na cidade de Araucária e filiais localizadas nas cidades de Umuarama-PR., e Itajaí-SC².

A sede da matriz está localizada à Rua Eli Volpato, n. 948, sala 02, bloco 1, Chapada, na cidade e Comarca de Araucária, Estado do Paraná. Utiliza edificações e instalações locadas da SADIPE - Serviços Auxiliares de Distribuição de Petróleo Ltda., em comum com outras distribuidoras.



Figura nº 09 – Base Primária - SADIPE – Araucária-PR.

Fonte: <http://www.sadipe.com.br/paginaf.php?id=6>

Fazem parte deste esforço, de utilização em comum de uma única base primária, várias distribuidoras, conforme pode ser observado na figura abaixo:

² A filial instalada na cidade de AMÉLIA RODRIGUES, Estado da Bahia, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 06.958.597/0001-68, sito à Avenida Presidente Arthur da Costa e Silva, nº 3361-B, Bairro Areal, está em processo de desativação e encerramento de atividades.





Figura nº 10 Distribuidoras que utilizam a Base da SADIBE.

Fonte: <http://www.sadibe.com.br/paginaf.php?id=6>

O principal estabelecimento da empresa ORCA, está instalado em edificações e instalações locadas, localizada à Rua Naga, s/nº Parque Industrial II, na cidade e comarca de Umuarama, PR., onde opera sua base secundária para a execução de suas atividades de distribuição regional de combustíveis, constituindo em seu núcleo central operacional e administrativo.





Figura nº 11 Base Secundária da Empresa Orca – Umuarama-PR.
FONTE: Foto do acervo do autor.

3.4.1 Processos de Produção.

Dentro da cadeia produtiva de produção, distribuição e consumo de combustíveis, a empresa Orca situa-se no **elo** correspondente a **Distribuição**, conforme pode ser visto na figura abaixo, elaborado pelo SINDICOM. De acordo com a representação ela mantém vínculos com as Refinarias e com os Postos Revendedores.



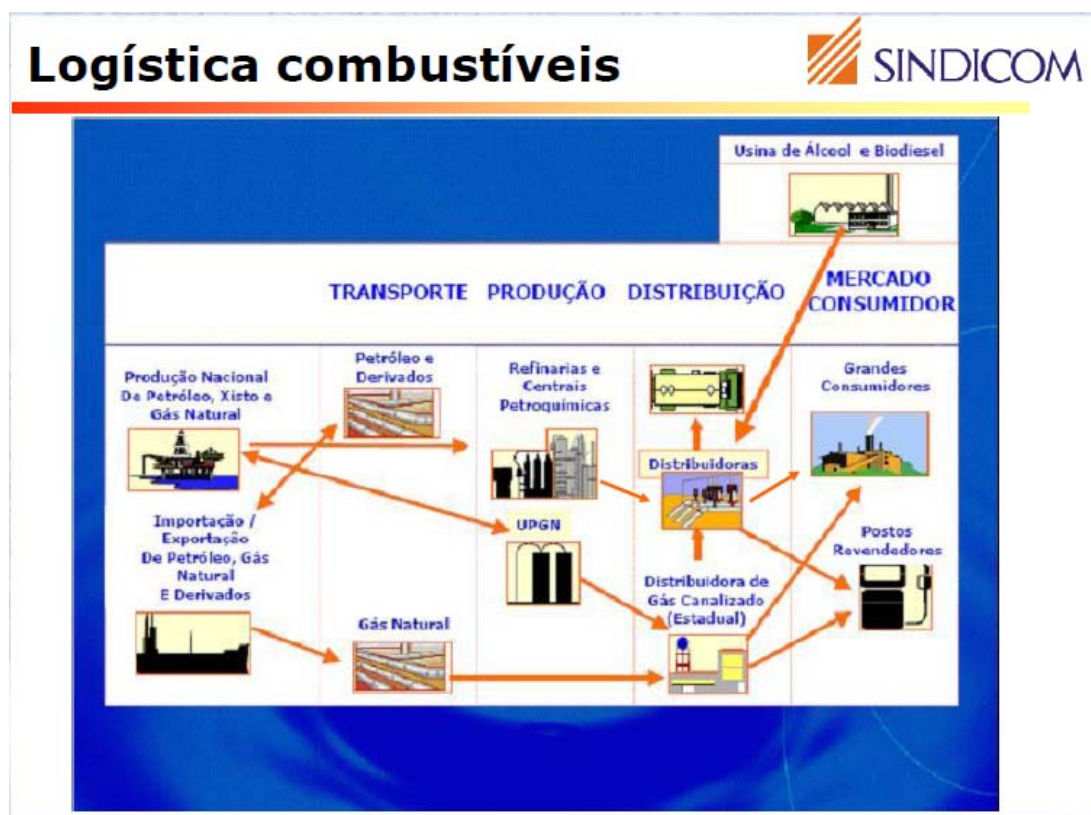


FIGURA Nº 12 Cadeia Produtiva de Produção, Distribuição e Consumo de Combustíveis.

FONTE: SINDICOM

A forma de atuação das distribuidoras consiste em receber os combustíveis das refinarias (no caso dos derivados de petróleo) e das usinas (no caso do etanol). No primeiro caso, em geral, o recebimento dos produtos se dá por dutos, através de bombeamento da refinaria até a base primária da distribuidora. No caso do etanol o transporte é feito, em sua maior parte, através de rodovias com a utilização de caminhões tanques (em algumas empresas ele é feito por ferroviária, através de vagões tanques).

Após receber os produtos estes passam por um processo de análise. Atestado os parâmetros de qualidade requeridos pela regulamentação em vigor, os produtos são armazenados em tanques, nas chamadas bases primárias, para,



posteriormente, serem transportados em caminhões para bases secundárias ou diretamente aos postos de revenda.

De forma simples este procedimento pode ser representado da seguinte maneira:

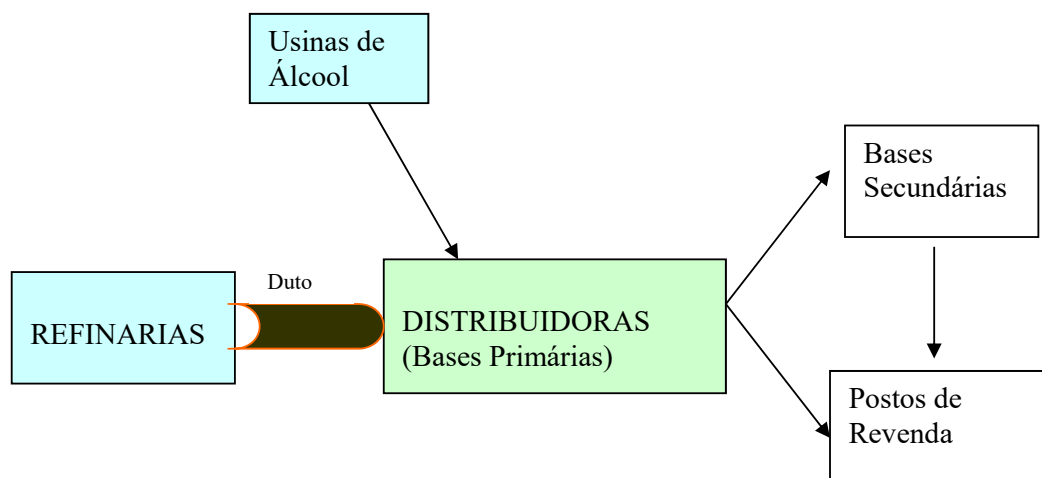


Figura nº 13 – Logística da Distribuição de Combustíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em informações prestadas pela empresa.

Neste segmento a logística constitui-se em importante elemento de competitividade, já que os custos de transportes são significativos, em relação a margem bruta operacional. As bases secundárias passam a ser uma estratégia de competição bastante relevante. A empresa Orca possui uma base secundária, na cidade de Umuarama-PR.

A Base Primaria de Araucária é administrada pela empresa SADIPE - Serviços Auxiliares de Distribuição de Petróleo Ltda., a qual opera nesta base da seguinte forma: a empresa Orca efetua a compra Diesel e Gasolina A diretamente da refinaria Repar. Estes produtos são bombeados via dutos para a base, após é feita a análise dos produtos pela SADIPE e pela Petrobras sobre qualidade e



volumes transferidos. Após liberado para carregamento, os produtos podem sair diretamente para outras distribuidoras, postos de revendas, ou serem transferidos para a base secundária de Umuarama-Pr.

A Base Secundária de Umuarama opera como armazenadora dos combustíveis transferidos da base primária e do etanol comprado junto às usinas de álcool. Os produtos: Diesel, Gasolina C, Etanol Hidratado, chegam por via rodoviária às bases secundárias, os quais são armazenados até seus embarques para os postos de revendas ou outras distribuidoras. Tanto no recebimento, quanto no embarque são realizadas conferências de volumes e qualidades dos produtos.

A filial de Itajai-SC opera como intermediadora na comercialização de combustíveis, comprando combustíveis e revendendo a postos de revenda. Portanto, não constitui base secundária, uma vez que não faz o armazenamento de produtos, somente opera com um escritório e um funcionário, para emissão de nota fiscal e ordem de carregamento.

3.4.2 Regulamentação da Principal Atividade da Empresa

A principal atividade da empresa consiste no comércio atacadista de álcool carburante, biodiesel, gasolina e demais derivados de petróleo, caracterizando-a como uma distribuidora de combustíveis. Tal atividade está regulamentada pelas seguintes normas³:

- ✓ Portaria ANP 29/99;
- ✓ Portaria ANP 202/99;
- ✓ Resolução ANP 7/07
- ✓ Resolução nº 058/2014-ANP.

³ Regulamentação disponível no site da ANP: www.anp.gov.br



A Resolução nº 058/2014-ANP de 17/10/2014 estabeleceu os requisitos necessários à autorização para o exercício da atividade de distribuição de combustíveis líquidos e sua regulamentação.

“Art. 1º. Ficam estabelecidos, pela presente Resolução, os requisitos necessários à autorização para o exercício da atividade de distribuição de combustíveis líquidos e a sua regulamentação. Parágrafo único. A atividade de distribuição de combustíveis líquidos é considerada de utilidade pública e compreende aquisição, armazenamento, mistura, transporte, comercialização e controle de qualidade de combustíveis líquidos”.

Ao disciplinar as exigências como órgão regulador, instituíram as condições indispensáveis à autorização para o exercício da atividade de distribuição de combustíveis líquidos e sua regulamentação, com destaque para a exigência de base de armazenagem e distribuição própria.

Entre os novos requisitos para a atuação no setor está o aumento do capital mínimo para o funcionamento das empresas, a comprovação da propriedade de base distribuidora com capacidade mínima fixada pela agência e a apresentação de planejamento regional da logística da distribuição.

A nova regulamentação estipula em, pelo menos, **R\$ 4,5 milhões** o capital social necessário à atuação de uma distribuidora – valor significativamente superior ao antigo, de **R\$ 1 milhão**. Além de fixar um piso compatível com as operações de uma distribuidora. A ANP passou a ter a prerrogativa de corrigir anualmente o valor fixado na resolução. Para as empresas em atividade, o prazo para a integralização do capital de acordo com o patamar exigido varia de um a dois anos, dependendo do valor de que já dispõem⁴.

Como forma de atestar o compromisso efetivo da distribuidora com o abastecimento, a Resolução ANP nº 58/2014 exige a propriedade de, no mínimo, uma instalação de distribuição. O local deve ter capacidade para estocagem de, pelo menos, 750 mil litros de combustíveis, podendo fazer parte de uma base

⁴ Informações extraídas do Balanço Anual. Sindicom 2014 – Disponível em www.sindicom.com.br. Acessado em 22/05/2015.



compartilhada com outras empresas. As distribuidoras que operavam sem possuir tancagem com o volume exigido ou que utilizavam apenas instalações arrendadas têm prazo de um ano para adequar seus ativos à nova exigência⁵.

A obrigatoriedade de base própria está articulada à apresentação do planejamento dos fluxos logísticos de suprimento, transporte e armazenagem da distribuidora que ingressa no mercado. A fim de evitar riscos ao abastecimento e coibir irregularidades, a resolução da ANP determina que a instalação própria esteja situada em local compatível com o fluxo logístico descrito na fase de habilitação, incluída a delimitação da região geográfica onde serão comercializados os combustíveis⁶.

As inovações no marco regulatório incluem, também, um novo modelo de autorização das atividades das empresas, filial a filial, e o aviso prévio à distribuidora quando o produtor de gasolina e diesel tiver que interromper ou reduzir o fornecimento para a distribuição. Nesse caso, o novo ponto de entrega deve ser informado 48 a 72 horas antes, dependendo da distância. Como anteriormente a comunicação era efetuada sem a antecedência necessária para a readequação a logística da distribuidora, a medida representa um avanço para a garantia do abastecimento no país⁷.

Estas novas barreiras à entrada no setor visam inibir a atuação de distribuidoras oportunistas, que praticam procedimentos predatórios no mercado, comprometendo a sustentabilidade econômico-financeira das empresas idôneas.

Esta nova regulação, ao mesmo tempo em que tornou os processos de habilitação e outorga da autorização mais rigorosos, flexibilizou algumas contingências para a fixação e manutenção de cotas mínimas, o que valorizou os ativos intangíveis das distribuidoras já autorizadas.

⁵ Idem.

⁶ Idem.

⁷ Idem.



Em seu artigo 25 disciplinou os pedidos de cotas máximas, bem como o de cortes do volume previamente estabelecido. Quanto ao volume máximo do pedido mensal a ser homologado por produto, em cada local de entrega, que será o maior valor entre:

“a) o volume da capacidade de armazenagem do produto na instalação do distribuidor, considerando o intervalo de ressuprimento; ou

b) a variação de até 10% sobre a média aritmética das aquisições do produto em cada produtor, por ponto de fornecimento, declaradas pelo distribuidor por meio do DPMP, adotando-se, apenas, os valores dos últimos 3 (três) meses, anteriores ao pedido, diferentes de zero”. Artigo 25 - § 7º

Quanto aos saldos remanescentes, estabeleceu que:

§ 10. A retirada do saldo de pedido remanescente, ou seja, os volumes remanescentes do pedido mensal do mês corrente que não foram retirados no produtor, poderá ser efetuada até o mês subsequente, no produtor de derivados de petróleo.

Mas, o principal benefício obtido pela empresa Orca Distribuidora de Combustíveis, em relação a nova regulação se refere a maior flexibilidade para aumentar ou reduzir o volume adquirido.

§ 13. O distribuidor poderá solicitar adicional ou corte do pedido mensal homologado pela ANP, por ponto de fornecimento, diretamente ao produtor de derivados de petróleo, até o dia 10 (dez) de cada mês, observando a disponibilidade de produto em instalações do produtor.

a) o adicional de gasolina A e de óleo diesel A e de óleo diesel marítimo será de até 30% (trinta por cento) do pedido mensal aprovado, por produto, sendo que para o OCTE não existirá limite de adicional.

b) o corte de gasolina A, de óleo diesel A, de óleo diesel marítimo e de OCTE podará ser até o volume integral do pedido mensal homologado pela ANP. (grifamos)

c) o corte e o adicional não será objeto de homologação por parte da ANP e deverá ser entregue pelo produtor a partir do dia 16 (dezesesseis) de cada mês.



3.4.3 Produtos Comercializados/Distribuídos:

Os combustíveis são o resultado da destilação fracionada do petróleo (processo de separação de uma mistura homogênea de líquidos através da destilação), onde as famílias dos produtos chamados hidrocarbonetos (principais fontes de hidrocarbonetos naturais são os combustíveis fósseis, tais como: petróleo, gás natural e xisto), são separadas em frações de acordo com suas respectivas faixas de temperatura de ebulição (pressão de vapor se iguala à pressão externa exercida pela atmosfera).

i) Gasolina

A gasolina é um combustível constituído basicamente por hidrocarbonetos, cujas moléculas tem de 4 a 12 átomos na cadeia de carbono e, em menor quantidade, por substâncias cuja fórmula química contém átomos de enxofre, nitrogênio, metais, oxigênio, etc.

Tipos De Gasolina (Portaria ANP nº 309, De 27 de Dezembro de 2001)

Gasolina Tipo A

- Gasolina produzida pelas Refinarias de Petróleo e/ou Centrais Petroquímicas entregue diretamente às Companhias Distribuidoras, antes da adição de álcool.

Gasolina Tipo C

- Gasolina obtida pela adição de álcool etílico anidro à gasolina tipo A.
- Cabe às Distribuidoras a responsabilidade pela mistura do AEAC.
- A percentagem deste álcool na gasolina final é regrada pelo CIMA (Conselho Interministerial do Açúcar e do Álcool). Julho/07 (25% +/- 1% em volume).
- A variação de +/- 1% está regulamentada pela Lei nº 8.723 de 29/10/1993 com parágrafo incluído pela Lei nº 10.203 de 23/02/1001.



- O limite mínimo de 20% e máximo de 25% de mistura foi regulamentado pela Lei nº 8.723 de 29/10/1993 e com nova redação ao Artigo 9º pela Lei nº 10.696 de 03/07/2003.

Gasolina Tipo C Premium

- Gasolina com octanagem maior, em relação a gasolina C.
- Desenvolvida para motores de alto desempenho.

Gasolina Aditivada

- Gasolina tipo “C”, ou “C Premium”, que recebeu produtos aditivos multifuncionais, detergentes e dispersantes, nela colocados pelas Cias Distribuidoras, com a finalidade de melhorar o desempenho do produto.

Álcool Etílico Anidro Combustível (AEAC)

- ÁLCOOL com teor alcoólico mínimo de 99,3º INPM, destinado para mistura com a gasolina A para formulação da gasolina C.
- Não é usado diretamente em motores de combustão.

Álcool Etílico Hidratado Combustível (AEHC)

- –ÁLCOOL com teor alcoólico na faixa entre 92,6º e de93,8º INPM, para utilização como combustível em motores de combustão interna de ignição por centelha

Diesel

- Combustível constituído basicamente por hidrocarbonetos cujas moléculas tem de 6 a 30 átomos na cadeia de carbono e, em menor quantidade, por



substâncias cuja fórmula química contém átomos de enxofre, nitrogênio e compostos metálicos.

- Hidrocarbonetos são compostos orgânicos que contém átomos de carbono e hidrogênio.
- O diesel produzido pelas refinarias de petróleo possui uma composição complexa.

Tipos de Diesel (Resolução Anp N° 42/2009⁸)

- Óleo Diesel B S50
 - Óleo com teor máximo de enxofre de 50 mg/kg e ponto de fulgor 38°C, de aplicação rodoviária
- Óleo Diesel B S500
 - Óleo com teor máximo de enxofre de 500 mg/kg e ponto de fulgor 38°C, de aplicação rodoviária
- Óleo Diesel B S1800
 - Óleo com teor máximo de enxofre de 1800 mg/kg e ponto de fulgor 38°C,

É obrigatória a adição de corante vermelho intenso.

Outros Tipos de Diesel

Resolução Anp N° 49 De 28/12/2007

- Óleo Diesel Marítimo –(DMA / DMB)
 - Óleo com teor máximo de enxofre de 0,5% e ponto de fulgor 60°C. Difere do óleo diesel automotivo comercial pela necessidade de se especificar a característica de ponto de fulgor relacionada a maior segurança deste produto em embarcações marítimas.
 - Até dez/2010 não pode conter biodiesel

⁸ substituiu as Resoluções 15/06, 32/07 e 41/08



Resolução Anp Nº 31/2009

- Óleo Diesel S-10
 - Óleo diesel com teor máximo de enxofre de 0,1% e ponto de fulgor mínimo de 38°C, de aplicação rodoviária.
 - Disponível a partir de 2013 para uso nos veículos com tecnologia de motor “EuroV”

Biodiesel (Regulamentação: Lei Nº 11.095/2007)

- Tornou obrigatória a mistura de biodiesel ao óleo diesel, em todo o país, na proporção de mínimo de 2% e máximo de 5%, em 2013.
- Os percentuais de mistura são estabelecidos por resoluções do CNPE – Conselho Nacional de Política Energética
 - Início em jan/08: 2%
 - Julho/08: 3%
 - Julho/09: 4%
 - Janeiro/10: 5%(antecipado em 3anos)

Conforme regulamentação apresentada anteriormente, as distribuidoras só podem atender os postos de revenda que possuem sua bandeira e os chamados bandeiras brancas, estando proibidas de venderem para postos que possuem outras bandeiras, conforme demonstrado na figura abaixo, elaborada pelo SINDICOM.



AGENTES DO SETOR DE COMBUSTÍVEIS

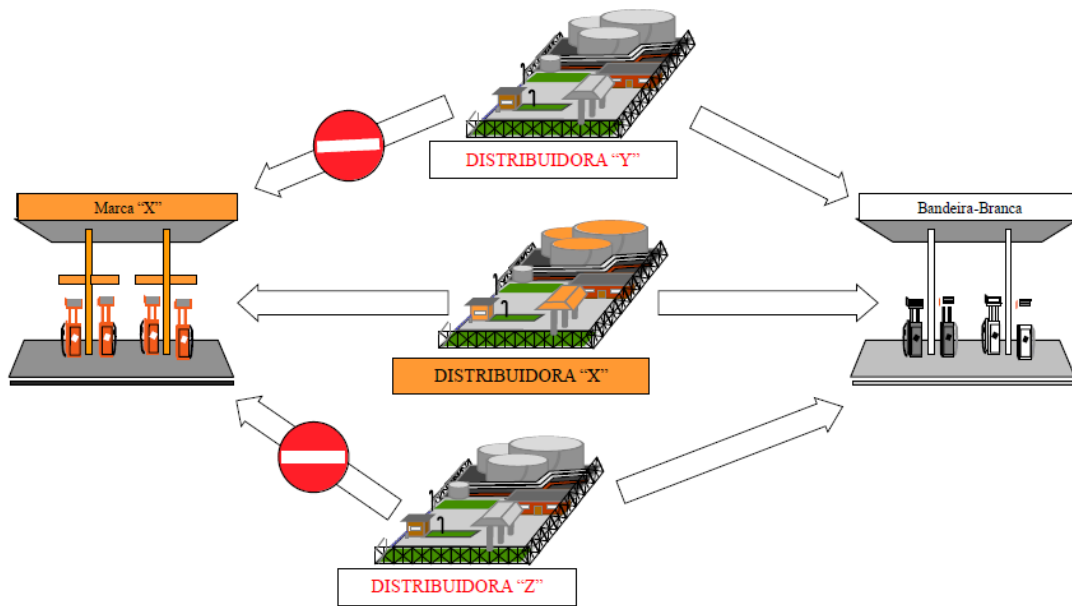


Figura nº 14 Agentes do Setor de Distribuição de Combustíveis.
FONTE: SINDICOM



ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.



3.5.1 Recursos Humanos

O A empresa ORCA não conta com departamento específico para administrar as questões envolvendo seus recursos humanos. O seu quadro de pessoal está bem dimensionado para sua estrutura funcional e modelo de gestão. Não foram constatadas divergências salariais significativas para funções identificadas, conforme apresentado na Tabela nº 22

TABELA Nº 22
QUADRO DE PESSOAL

FUNCIONÁRIOS	FUNÇÃO	VENCIMENTOS C/ VANTAGENS
ANDRÉ VASCONCELOS ANNES	Gerente Operacional	4.000,10
FÁBIO VOYTENA	Gerente Financ. e Adm.	10.000,00
MICHAEL DANTAS DA SILVA	Auxiliar Administrativo II	1.840,10
PETTERSON LUIS G. DE REZENDE	Gerente Comercial	5.000,00
RENAN CAETANO BATISTUTI	Auxiliar Administrativo	1.700,01
SIMONE FERNANDES	Auxiliar Administrativo	2.907,18
WILMARA WOLSKI	Auxiliar Administrativo	2.273,57

No mês de setembro de 2016, para desenvolver todas suas atividades e manter o seu ciclo operacional, a empresa contava com 07 funcionários a um custo mensal da ordem de **R\$ 55.996,34**, incluídos os encargos sociais (INSS e FGTS), vale transporte e os provisionamentos dos reflexos referentes a férias e 13º salários, incidentes sobre a remuneração total.



3.5.1.1 Organograma

Não há na empresa uma representação de seu organograma, na qual as relações de hierarquia, comando e atribuições de competências possam ser visualizadas.

A partir de análise da hierarquia de comando existente na empresa pôde-se realizar a representação do organograma da empresa, conforme apresentado na figura abaixo:

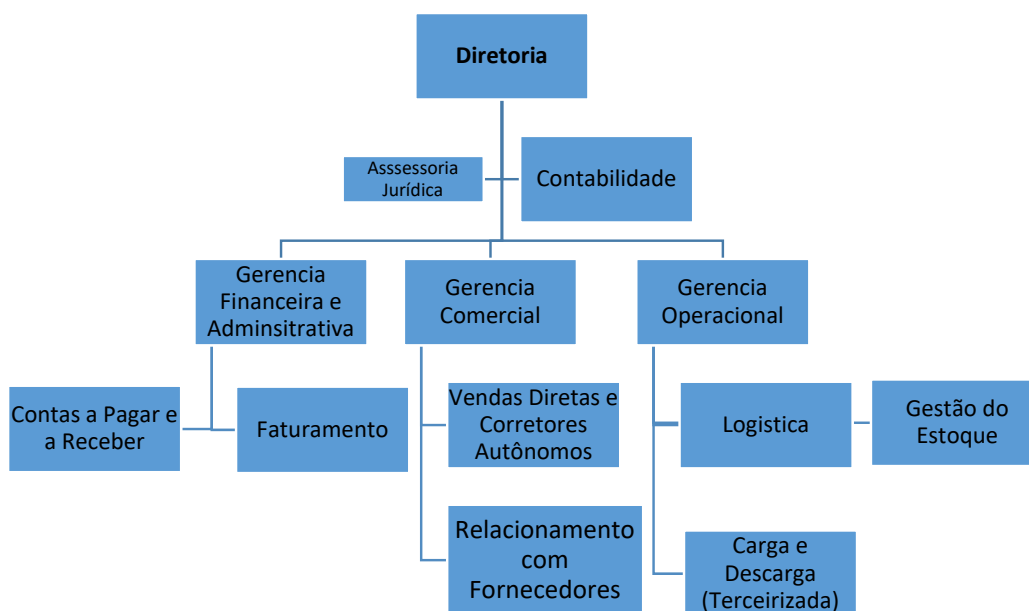


Figura nº 15 - Organograma da empresa ORCA

FONTE: Elaborado pelo autor.

Apesar da empresa ser de estrutura familiar, não ocorre excesso de concentração das tomadas decisões na figura do sócio gestor. Há expressivo compartilhamento de competências entre o sócio gestor e os gerentes administrativo-financeiro, operacional e comercial.



O Diretor Geral possui formação superior na área de gestão (administração de empresas), exerce a supervisão de todas as atividades desenvolvidas na empresa. Coordena as tomadas de decisões de todas as gerências. Várias atribuições são compartilhadas com as três gerências.

A gestão da Diretoria Administrativa e Financeira é realizada por pessoa com curso de nível superior na área. Conta com o apoio direto de 02 funcionários, sendo 01 para o setor de contas a pagar e 01 para o faturamento. Coordena todos os trabalhos de natureza econômica e financeira da empresa. Compartilha várias responsabilidades da Gerencia Operacional, acarretando acúmulo de atividades ao mesmo. Na ausência do Diretor Geral, tem relativa autonomia para a tomada de decisão sobre quaisquer aspectos, tanto de caráter administrativo, comercial e operacional.

Por se constituir no segundo elemento na hierarquia funcional possui autonomia para atribuição de tarefas aos demais funcionários, determinação de custos e precificação, entre outras atribuições gerais.

A Gerência Operacional é ocupada por profissional com formação superior na área de gestão. Várias atribuições são compartilhadas com as outras duas gerências. Responde diretamente por todas as questões operacionais. Realiza todo o controle e planejamento do estoque e da logística (distribuição).

A Diretoria Comercial também ocupada por pessoa que possui formação superior na área de gestão. Tem como principal atribuição realizar todos os contatos com fornecedores e clientes da empresa. Compartilha, com relativa autonomia, a gestão do estoque com a Gerencia Operacional. Tal prerrogativa assegura confiança para as tomadas de decisão para as compras e vendas da empresa.

A empresa possui como política de gestão administrativa a **descentralização** das atribuições e responsabilidades e a **terceirização** para os trabalhos de natureza operacionais, o que lhe assegura maior agilidade na tomada de decisão e menores custos operacionais.



Todo o trabalho operacional relacionado a carga e descarga de combustíveis é realizado através de trabalhadores terceirizados. A contabilidade também é terceirizada e realizada por escritório de contabilidade externo, porém este mantém na empresa um funcionário para o levantamento, controle e acompanhamento de todos os registros contábeis.

Constatou-se que a empresa opera com um quadro administrativo adequado ao volume de serviços em cada gerência. Entretanto, apesar da relativa distribuição de competências, verificou-se relativo grau de concentração de atividades no Gerente Financeiro e Administrativo.

De uma forma geral, pode-se avaliar como eficiente a estrutura organizacional da empresa, pois está bem dimensionada para o todo o seu ciclo operacional. As gestões financeira, administrativa, comercial e operacional, são desenvolvidas de forma a assegurar o bom desempenho funcional da empresa.

3.5.2 – Controles Administrativos.

Apesar de possuir boa estrutura organizacional, os controles administrativos são frágeis. A empresa não possui um sistema de informações gerenciais que lhe dê suporte à tomada de decisão. Controles simples como o controle de fluxo de caixa não são feitos de forma eficiente. Também não há um sistema de apuração de resultados, quer global, por filial ou produto.

A contabilidade é realizada de forma terceirizada. Entretanto, apesar de utilizar um sistema informatizado que apresenta bons recursos para a produção de relatórios gerenciais, a administração da empresa não faz uso dos mesmos, pois se limita a utilizar o apenas os procedimentos de natureza fiscal e/ou contábil, não gerando relatórios gerenciais de avaliação e acompanhamento.



ASPECTOS MERCADOLÓGICOS



3.6 - MERCADO

A cadeia produtiva do setor de produção e distribuição de combustíveis possui quatro segmentos bem definidos, quanto a sua estrutura organizacional. Do primeiro, a produção, participam as refinarias, as petroquímicas, as usinas de etanol, os produtos de biodiesel e os importadores.

O segmento de distribuição abriga um elevado número de distribuidoras, e constitui no elo de ligação entre os produtores e os revendedores varejistas, representados pelos postos de revenda.

A figura nº 16 elaborada pelo SINDICOM faz a representação de tal configuração.



Figura nº 16 – Estrutura do Setor de Combustíveis

FONTE: SINDICOM



Segundo Adriano Pires, diretor do Centro Brasileiro de Infraestrutura (CBIE)⁹, a dinâmica do mercado de distribuição de combustíveis no Brasil sofreu grandes mudanças nas últimas décadas. Até o início da década de 1990, o mercado foi dominado por grandes empresas, como BR Distribuidora, Shell, Exxon/Esso, Ipiranga e Texaco. Em seguida, a desregulamentação do mercado, iniciada no governo Collor sem qualquer critério técnico e econômico, provocou grande desorganização. Essa desorganização e a falta de critério na emissão de registros de distribuidoras fizeram com que aparecesse grande quantidade de empresas sem lógica com o negócio de distribuição de combustíveis.

Para o diretor do CBIE, o negócio de distribuição de combustíveis exige economia de escala, maior cobertura na área de atuação, segurança no atendimento e qualidade no produto a ser entregue ao consumidor final. Isso faz com que seja natural uma maior concentração de empresas com abrangência nacional neste segmento de mercado.

3.6.1 Principais Características do Mercado Nacional

O mercado de distribuição de combustíveis no Brasil tem como principais características a forte regulação, o elevado grau de concentração e o alto índice de nacionalização das empresas. Os últimos anos foram marcados por importantes fusões e aquisições de empresas estrangeiras por nacionais. A Esso foi comprada pela Cosan, a Texaco pela Ipiranga e a Repsol pela Alesat. Só a Shell continua atuando no mercado brasileiro. A explicação para esse movimento é a grande reestruturação que as "majors" promoveram nos últimos anos, que levou ao abandono da atuação no segmento de *downstream* em alguns países. No Brasil, em particular, as incertezas regulatórias e o monopólio da Petrobras no refino, são as principais causas. A figura abaixo representa este processo.

⁹ Fonte: *O Estado de S. Paulo – Economia*. 06/10/2016.



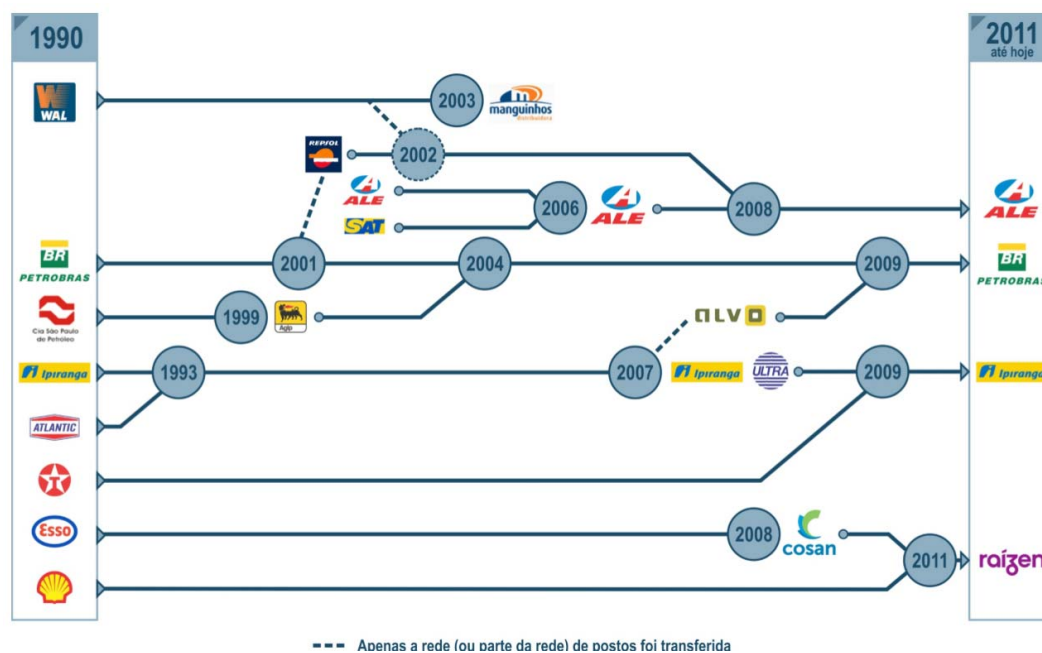


Figura nº 17 Síntese do Processo de Aquisições e Fusões no setor de Combustíveis Brasileiro.

FONTE: SINDISCOM.

3.6.2 Desempenho Recente¹⁰

Conforme dados do Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis de 2015 elaborado pela Agência Nacional do Petróleo, ao fim de 2015, havia no Brasil 291 bases de distribuição de combustíveis líquidos autorizadas pela ANP, divididas da seguinte maneira pelas regiões: 92 no Sudeste; 64 no Sul; 50 no Centro Oeste; 46 no Norte e 39 no Nordeste. Por sua vez, as unidades da Federação com maior número de bases eram São Paulo (56), Paraná (36), Mato Grosso (24), Minas Gerais (20) e Pará (17).

Segundo informações desta mesma FONTE, as vendas nacionais dos principais derivados de petróleo pelas distribuidoras em 2015, registraram baixa de -5,8%, se comparadas a 2014, totalizando 124 milhões de m³. As vendas de todos os produtos decresceram. As vendas de óleo combustível e querosene

¹⁰ Todas as informações e análises foram extraídas do Anuário Estatístico da ANP (2015).



iluminante foram as que tiveram maior declínio em relação a 2014, 20,4% e 20,7%, respectivamente. As vendas de gasolina C tiveram redução de 7,3%, somando 41,1 milhões de m³. As de óleo diesel, por sua vez, caíram 4,7%, atingindo 57,2 milhões de m³. As vendas de diesel representaram 46,2% das vendas totais, enquanto as de gasolina C e de GLP responderam por, respectivamente, 33,2% e 10,7%.

Todas as regiões registraram baixa nas vendas de óleo diesel em comparação a 2014, sendo a maior, em termos percentuais, observada na Região Norte (6,2%), que concentrou 10% das vendas desse derivado. Em termos volumétricos, a Região Sudeste foi a que obteve maior volume de diesel comercializado, com 23,4 milhões de m³, concentrando 41,1% das vendas totais. A região foi, ainda, a que apresentou o maior declínio de vendas em volume, 1.221 mil m³. As regiões Norte, Nordeste, Sul e Centro-Oeste responderam, respectivamente, por 9,9%, 16,8% 19,4% e 12,9% das vendas de diesel.

Por unidades da Federação, o Estado de São Paulo foi o responsável pelo maior volume de vendas de diesel (12,4 milhões de m³, correspondentes a 21,7% do total), após queda de 3,4% em relação a 2014. Em seguida, vieram Minas Gerais (12,1% do total), Paraná (8,9% do total) e Rio Grande do Sul (6,2% do total).

TABELA Nº 23
VENDAS NACIONAIS, PELAS DISTRIBUIDORAS, DOS PRINCIPAIS
DERIVADOS DE PETRÓLEO – 2006-2015

Derivados de petróleo	Vendas nacionais pelas distribuidoras (mil m ³)										15/14 %
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Total	84.486	88.419	92.682	92.332	102.878	111.335	119.838	125.577	131.589	123.954	-5,80
Gasolina C	24.008	24.325	25.175	25.409	29.844	35.491	39.698	41.426	44.364	41.137	-7,27
Gasolina de aviação	52	55	61	62	70	70	76	77	76	64	-16,42
GLP	11.783	12.034	12.259	12.113	12.558	12.868	12.926	13.276	13.444	13.249	-1,45
Óleo combustível	5.127	5.525	5.172	5.004	4.901	3.672	3.934	4.991	6.195	4.932	-20,39
Óleo diesel	39.008	41.558	44.764	44.298	49.239	52.264	55.900	58.572	60.032	57.211	-4,70
QAV	4.466	4.891	5.227	5.428	6.250	6.955	7.292	7.225	7.470	7.355	-1,54
Querosene Iluminante	42	31	24	16	15	14	12	9	7	6	-20,73

FONTE: ANP/SAB. Dados até 2006, conforme a Portaria CNP nº 221/1981. Dados a partir de 2007, conforme Resolução ANP nº 17/2004.

Nota: Até 2006, inclui as vendas e o consumo próprio das distribuidoras. A partir de 2007, inclui apenas as vendas.



O mercado de óleo diesel foi suprido por 137 distribuidoras, sendo que as quatro empresas líderes em vendas concentraram 79% do mercado: BR (37,2%), Ipiranga (22,9%), Raízen (16,1%) e Alesat (2,8%). **A participação da empresa Orca no mercado nacional de distribuição de óleo diesel foi de apenas 0,0011% neste ano, ocupando a 123ª posição no ranking.** (ANP, 2015)

As vendas de gasolina C apresentaram declínio de 7,3% em relação a 2014, atingindo 41,1 milhões de m³, que corresponderam a 33,2% do volume total de derivados comercializado. À exceção da Região Norte, todas as regiões registraram queda nas vendas desse combustível, com destaque, em termos percentuais, para a Região Sudeste, cujo mercado encolheu em 2.2 milhões m³ (-11,5%), totalizando 17,4 milhões de m³, o equivalente a 42,3% das vendas totais. A Região Norte foi a única que apresentou crescimento nas vendas de 33 mil m³ (1,2%), somando 2.9 milhões m³ (7,1% do total). As outras regiões responderam pelos seguintes volumes de vendas: Nordeste, 8,4 milhões de m³ (20,3%), Sul, 8,7 milhões de m³ (21%); e Centro-Oeste, 3,8 milhões de m³ (9,2%). São Paulo foi o estado com maior consumo de gasolina C: 9,4 milhões de m³ (22,9% do total), após queda de 13% em relação ao ano anterior.

Em 2015, o mercado de distribuição de gasolina C permaneceu concentrado entre três distribuidoras, que detiveram 66% do total das vendas: BR (28,5%), Ipiranga (20,7%) e Raízen (16,7%). Outras 138 distribuidoras foram responsáveis pelo restante das vendas. **A participação da empresa Orca neste mercado foi de 0,0092%, ficando em 112º lugar no ranking das distribuidoras.** (ANP, 2015).

A produção total de etanol, em 2015, cresceu 6,1%, totalizando 29,9 milhões de m³. A produção de etanol anidro diminuiu 3% e a produção de etanol hidratado aumentou 12,9%. A taxa média anual de crescimento da produção de etanol para o período 2006-2015 foi de 5,3%. A Região Sudeste, maior produtora nacional de etanol, com volume de 17,2 milhões de m³ (57,4% da produção brasileira), apresentou crescimento de 2,7% em relação a 2014. A produção de etanol nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste também seguiu a tendência



de crescimento, com elevações de 6,5%, 17,4%, 14%, totalizando, 254 mil m3, 2,2 milhões de m3, 8,8 milhões de m3, respectivamente. Em contrapartida, a Região Sul apresentou queda na produção de etanol de 7,4%, totalizando um volume de produção de 1.4 milhão m3, ou 4,9% do total nacional. O Estado de São Paulo respondeu, sozinho, por 45,9% da produção nacional, porém teve a sua participação relativa diminuída em 3,1 pontos percentuais, em comparação com 2014.

Por ser adicionado à gasolina A para constituição da gasolina C automotiva, a participação do etanol anidro no mercado de distribuição é proporcional à da gasolina C. A produção nacional de etanol anidro foi de 11,4 milhões de m3 em 2015, um decréscimo de 3% em relação a 2014, comportamento que acompanha a queda na nas vendas de gasolina A (9,2%), já que a mistura de ambas forma a gasolina C, usada como combustível pelos veículos. Como resultado, a taxa média anual de crescimento da produção de etanol anidro para o período 2006-2015 foi de 3,7%

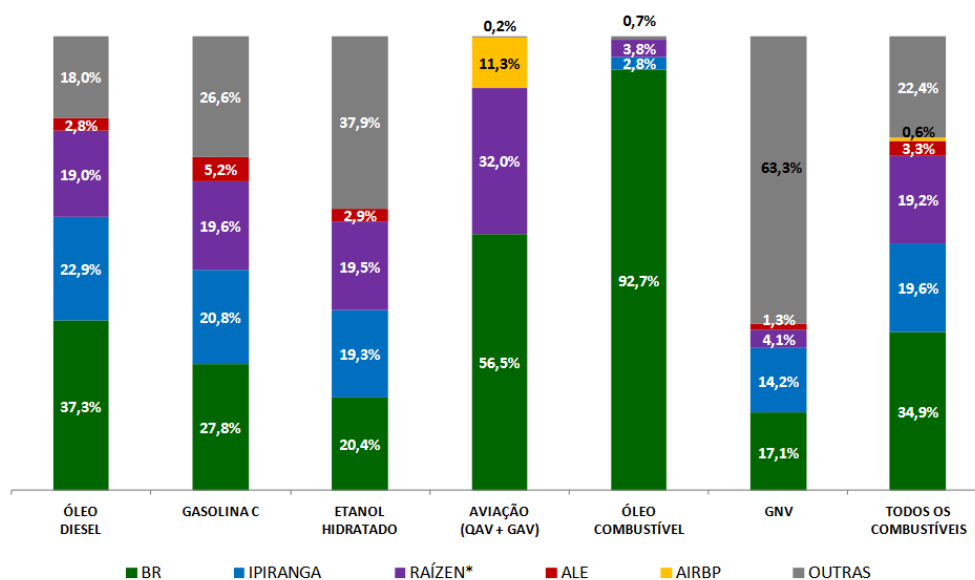
Apesar da queda na produção de 3,4% em comparação a 2014, o Sudeste foi a região que mais produziu: 7,4 milhões de m3, equivalentes a 64,7% da produção nacional. As regiões Norte, Sul e Centro-Oeste seguiram a tendência de alta, conforme mostra a tabela 4.2. A Região Nordeste também apresentou declínio de produção, queda de 11%. Por estado, São Paulo foi o de maior destaque na produção de etanol anidro, com 6.2 milhões m3, correspondente a 54,3% da produção nacional. A produção de etanol hidratado cresceu 12,9%, totalizando 18,5 milhões de m3, 61,9% da produção nacional de etanol. A taxa média de crescimento no período 2006-2015 foi de 6,5%.

A Região Sul foi a única que registrou queda na produção de etanol hidratado, em 2015, de 11,8%, totalizando 928 mil m3, 5% da produção nacional. Enquanto isso, a produção da Região Nordeste cresceu 67,8% e atingiu 1.126 mil m3, 6,1% do total. Nas demais regiões os aumentos foram: Região Centro-Oeste, aumento de 19,3%, totalizando 6.572 mil m3, 35,5% do total; Região Norte,



aumento de 11,6%, totalizando 96 mil m³, 0,5% do total; Região Sudeste, aumento de 7,8%, totalizando 9.800 m³, 52,9% do total.

As vendas de etanol hidratado pelas distribuidoras, por sua vez, totalizaram 17,9 milhões de m³, volume 37,5% superior ao de 2014. Todas as regiões do Brasil apresentaram crescimento em suas vendas. O Sudeste, que respondeu por 67% do mercado nacional – equivalente a 12 milhões de m³, registrou crescimento de 33,7%. As regiões Nordeste, Sul, Centro-Oeste e Norte tiveram aumento de 78,1%, 38,3%, 36,8% e 59,5%, respectivamente. São Paulo, responsável por 52,9% do mercado nacional, registrou aumento de 24,8% nas vendas de etanol hidratado, que totalizaram 9.5 milhões m³. Em 2015, três empresas concentraram 58,8% das vendas de etanol hidratado: BR com 20,4% de participação no mercado, Ipiranga com 19,3% e Raízen com 19,1%. Os 41,2% restantes ficaram pulverizados entre outras 137 distribuidoras. **A participação da Orca no mercado nacional de distribuição de etanol hidratado foi de 1,4393%, situando-se na 8ª posição no ranking nacional na distribuição de etanol hidratado no país.** (ANP, 2011).



* A Raízen utiliza nos postos a bandeira Shell

Figura nº 18 - Participação de Mercado por Distribuidora – 2015.
 FONTE: Abegás/ANP/Sindicom.



3.6.3 Segmento de Revenda de Combustíveis

No segmento da revenda de combustíveis o principal destaque é o grande número de postos existentes no país, cuja quantidade para muitos especialistas seria maior que a necessidade do país. Entretanto, neste segmento também vêm ocorrendo um processo de concentração. Tal fenômeno pode ser observado, por exemplo, quando observamos o movimento de compra de rede de postos por parte das grandes redes de supermercados. O Carrefour já possui 92 postos, o Pão de Açúcar 115, o Makro 26 e o Wal Mart entrou depois, mas já possui 3 postos e está no mercado disposto a novas aquisições.

A existência de um número excessivo de postos, faz com que a concorrência seja muita acirrada, fazendo com que muitos só sobreviviam devido à sonegação e/ou adulteração de combustíveis. Com o acirramento da fiscalização, isso vem diminuindo, o que também contribuirá para uma maior concentração do mercado da revenda.

No final de 2015, 40.802 postos revendedores de derivados de petróleo operavam no País. Desses, 39,6% se localizavam no Sudeste; 24% no Nordeste; 19,9% na Região Sul; 8,8% no Centro-Oeste; e 7,6% na Região Norte. Os estados com maior concentração de postos eram: São Paulo (22%), Minas Gerais (10,9%), Rio Grande do Sul (7,8%), Paraná (7%), Bahia (6,5%) e Rio de Janeiro (5,2%). Em âmbito nacional, 50,6% da revenda de combustíveis se dividiu entre quatro das 86 bandeiras atuantes: BR (19,8%), Ipiranga (14,8%), Raízen (12,2%) e Alesat (3,8%). Os postos revendedores que operam com bandeira branca (podem ser abastecidos por qualquer distribuidora) tiveram participação de 39,8% em 2015.



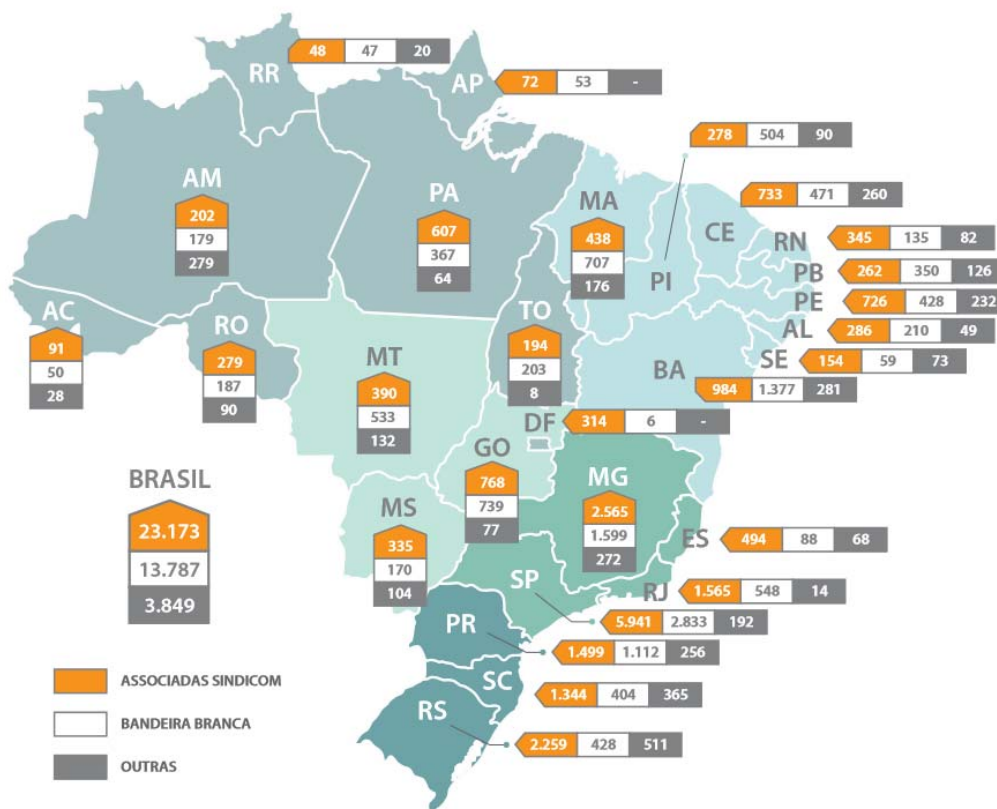


Figura nº 19 – Distribuição dos Postos de Revenda de Combustível por Unidade da Federação.

FONTE: Anuário Estatística (2015) – SINDICOM.

3.6.4 Estrutura de Mercado

A empresa atua num mercado cuja estrutura se caracteriza como um oligopólio concentrado e altamente regulado, o que limita, em muito, as possibilidades de auferir lucros, principalmente por parte das empresas menores. Por atuar com produtos homogêneos, onde não há possibilidade de diferenciá-los, para aumentar seu potencial mercadológico, não há como concorrer via preço. Assim, se todas as empresas respeitarem todas as normas e legislação tributária, os preços praticados devem ser muito próximos. Portanto, os **fatores**



competitivos estão atrelados à escala de distribuição e a logística operacional de cada empresa.

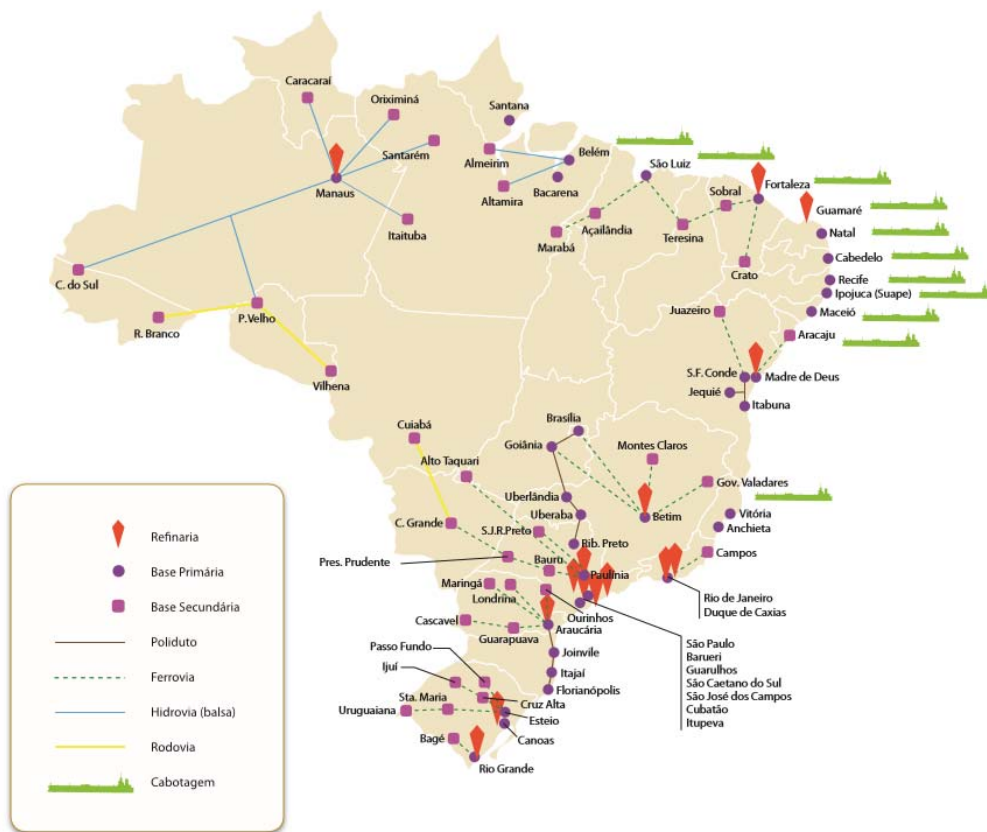


Figura nº 20 Mapa da Logística de Distribuição de Combustíveis.
FONTE: “A História da Distribuição dos Combustíveis no Brasil – SINDIOM (2010).”

Tendo em vista que os preços de aquisição dos combustíveis por parte das distribuidoras são similares para volumes e condições de pagamento semelhantes, a redução de custos devido a ganhos de eficiência na logística de distribuição dos produtos torna-se fundamental do ponto de vista da estratégia competitiva das empresas.

Logo, a estruturação da logística de distribuição de combustíveis em um país como o Brasil é um elemento vital para as empresas no sentido tanto de maximizar a eficiência do ponto de vista operacional, quanto de minimizar custos,

em virtude da localização das principais bases de armazenamento e dos pontos de entrega dos produtos; do dimensionamento adequado das bases, do nível de estoque desejado, além do tipo de modal de transporte a ser utilizado.

3.6.5 Concorrência Desleal, Fraudes e Distorções.

Os mercados de distribuição e revenda de combustíveis no Brasil são fortemente impactos pelas práticas de concorrência desleal. As principais distorções do setor estão relacionadas com a tributação. Os ganhos das fraudes tributárias superam em muitas vezes as margens brutas de comercialização.

Para o SINDICOMBUSTÍVEIS – PR - Sindicato do Comércio Varejista de Combustíveis e Lojas de Conveniência do Estado do Paraná, estes distúrbios são gerados pela sonegação fiscal em suas diversas formas, ou seja, compra e venda de combustíveis sem nota, meia nota, nota subfaturada, adulteração, dentre outros ilícitos. O setor de combustíveis hoje é a principal fonte de recursos para o Estado, pois representa aproximadamente 20,8% da arrecadação do ICMS no Paraná. Este dado justifica a intenção das entidades acima de, em conjunto com o Governo, implantar medidas de contenção da evasão fiscal hoje praticada no setor.

Para o SINDICOMBUSTÍVEIS – PR, a distribuição e revenda varejista de combustíveis do Estado do Paraná vêm sofrendo com a crise provocada por Distribuidoras e Revendedores de Combustíveis que atuam de maneira irregular. As empresas sérias, que trabalham na legalidade, não têm conseguido sobreviver num mercado onde a concorrência desleal prevalece.

Segundo documento elaborado pelo SINDICOM - Sindicato Nacional das Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes, empresários especializaram-se em buscar formas de fraudar os tributos, através de:

- ✓ Sonegação / inadimplência / outros artifícios



- ✓ Adulteração / mistura com produtos menos tributados
- ✓ Cultura de sonegação, deficiências na fiscalização tributária/ complexidade da legislação/ anistias (Refis) estimulam as distorções

Neste documento o SINDICOM procurou detalhar as práticas fraudulentas ocorridas em cada produto distribuído, assim temos:

i) ETANOL HIDRATADO

- Distribuidoras “não idôneas” (conhecidas como “barrigas de aluguel” e geralmente constituídas em nomes de laranjas) são usadas como intermediárias para compra junto às usinas;
- “Inadimplente profissional”
- Vendas sem nota fiscal ou utilização de uma mesma NF para realização de várias operações de vendas;
- Venda de etanol para outros fins para distribuidoras de combustível ou “atravessadores”;
- Falsa operação interestadual de etanol hidratado, com alíquota reduzida de ICMS;
- Venda de etanol hidratado com NF de anidro (sem adição de corante) ou venda de “anidro molhado”;
- Venda direta de usina;
- Fraude metrológica

ii) GASOLINA

- Adulteração com Etanol Anidro em percentual acima do permitido por lei;
- Postos misturando etanol hidratado (novo);
- Adulteração de gasolina com mistura de solventes diversos;
- Postos com dispositivos para selecionar combustível: bom ou adulterado (novo!);
- Postos com “tanque dentro tanque” ou tanque clandestino;



- Produção clandestina de gasolina com sonegação de tributos e baixa qualidade;
- Contrabando (Descaminho);
- Fraude Metrológica

iii) DIESEL

- Sonegação: Carga diferenciada entre estados;
- Venda de diesel interior em áreas metropolitanas;
- Venda de diesel sem biodiesel;
- Venda de diesel com percentual de “mistura” diferente do estabelecido por lei (hoje em 5%-B5);
- Desvio de “diesel marítimo”;
- Adulteração com óleos vegetais;
- Produção clandestina de Biodiesel;
- Fraude Metrológica;
- Contrabando (Descaminho)

A exemplo do Sindicom a Petrobras também elaborou, em 2010, documento onde são apresentados vários dispositivos ilícitos utilizados para manipular de forma irregular os equipamentos e sistemas de abastecimento de combustíveis nos postos revendedores, visando lesar o consumidor quanto à qualidade e/ou à quantidade do combustível adquirido. (www.petrobras.gov.br)

A elevada carga tributária e o grande número de postos de vendas de combustíveis no país, fazem com que a concorrência acirrada empregue vários meios desleais e ilegais de competição.

3.6.6 - Área de atuação

A empresa distribui combustíveis em três estados brasileiros: Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.



3.6.7 - Canais de Distribuição

A distribuição de combustíveis realizada pela empresa Orca, ao cliente final é feita através de três canais: postos de serviço, que atendem os consumidores finais no varejo; grandes consumidores, principalmente frotista e outras distribuidoras; e Transportadores Revendedores Retalhistas (TRRs), revendedores especializados que distribuem diesel principalmente para clientes finais em áreas rurais.

3.6.8 – Perspectivas

O crescimento no setor de distribuição de combustíveis é diretamente influenciado pela taxa de crescimento do PIB e pelo tamanho da frota de veículos leves. O crescimento do PIB é o principal determinante para o volume de diesel, dado que no Brasil o diesel é amplamente usado em caminhões, ônibus e máquinas agrícolas. Já o tamanho da frota de veículos leves influencia principalmente o volume combinado de gasolina, etanol e GNV, que são usados basicamente para veículos leves. O crescimento da frota de veículos, por sua vez, é altamente correlacionado à disponibilidade de crédito e renda e ao consumo interno brasileiro.

Depois de onze anos de altas consecutivas, em 2015 o mercado de combustíveis foi impactado pela forte retração na economia brasileira. Acompanhando a variação negativa do Produto Interno Bruto (PIB), o volume total comercializado em 2015, registrou uma queda de 2,0% em relação ao ano anterior. Além dos impactos na atividade econômica, o consumo sofreu com a redução da massa de rendimentos da população. Adicionalmente, houve, também, grande pressão negativa pelo reajuste de preços de gasolina (3%) e óleo diesel (5%) nas refinarias ao final (novembro) de 2014, logo seguido, em fevereiro de 2015, de aumento na tributação incidente sobre esses mesmos produtos. Ao final do 3º trimestre de 2015, outro novo reajuste de 5% na gasolina e no óleo diesel penalizou ainda mais as vendas. Impulsionado pelas altas nos preços da



gasolina, o etanol hidratado permaneceu competitivo, nos estados produtores, por praticamente todo o ano. O etanol hidratado foi o único combustível que teve crescimento em 2015, aumentando sua participação na matriz de combustíveis em 3,9 pontos percentuais.

Essa mesma elevação nos preços da gasolina, com perda de competitividade frente ao etanol hidratado, e a perda do poder de compra das famílias foram os fatores que trouxeram a queda de 7,3% nas vendas de gasolina. O óleo diesel refletiu diretamente tanto a retração da economia, principalmente da atividade industrial e do varejo, quanto o forte aumento de preços, sofrendo uma redução no consumo acentuada, que encerrou um ciclo de cinco anos seguidos de crescimento.



IV - PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E FINANCEIRA.



4.1 - Proposta de Reestruturação Operacional, Administrativa, Econômica e Financeira.

Diante da situação diagnóstica, constata-se que a viabilidade operacional, administrativa, econômica e financeira da empresa está condicionada, em caráter emergencial, a implementação das seguintes ações:

- i) restabelecer sua capacidade de compra de matérias primas, com pagamento antecipado;
- ii) redução drástica das despesas financeiras, em especial, em relação ao pagamento de juros bancários;
- iii) determinação correta do de capital giro, melhorando a gestão de seu fluxo de caixa;
- iv) implantação de eficiente sistema de apropriação de custos;
- v) definição de novos critérios para a determinação dos preços de vendas;
- vi) implantar sistema de informações gerenciais que possibilite apuração de resultados mensais de forma perene;
- vii) adotar novas práticas e procedimentos de gestão comercial, administrativa, econômica e financeira;

4.1.1 - Restabelecimento da capacidade do poder de compra.

Para a concretização dessa ação a empresa necessitará readquirir a confiança dos fornecedores e de seus clientes, o que implicará:

- i) constituir capital de giro em montante suficiente para custear todo o seu ciclo operacional;
- ii) saldar em dias todos os compromissos que assumir com os seus fornecedores;
- iii) efetuar compras com pagamento antecipado, para melhorar a margem operacional bruta;



- iv) manter a regularidade e pontualidade na entrega de produtos;

Diante do caráter emergencial do problema a ser solucionado, e as dificuldades para superá-los no curto prazo, dada a inexistência de capital de giro e os danos causados à imagem da empresa, será necessário que a empresa obtenha um período de carência para o início do pagamento de seus credores, compatível com necessidade formar o capital de giro para restabelecer sua capacidade compra.

Ao adquirir tal capacidade, a empresa poderá comprar melhor e, assim, conseguirá aumentar sua margem operacional bruta, ampliando sua capacidade de pagamento, no futuro.

4.1.2 Redução drástica das despesas financeiras, em especial, em relação ao pagamento de juros bancários;

Durante o período que antecede a crise econômica e durante todo o transcorrer da mesma, as empresas em dificuldades financeiras são vítimas de um processo caracterizado como ciranda financeira, onde as dívidas presentes são quitadas com a contratação de novos empréstimos. Essa rolagem implica em custos financeiros elevados.

Em geral, esses encargos comprometem a capacidade da empresa em auferir lucro líquido. Espera-se que com o planejamento financeiro proposto neste plano, estas despesas reduzam drasticamente, não ultrapassando o patamar de **0,5%** da receita operacional líquida.

Tal performance será obtido a partir da nova gestão financeira que será implementada na empresa, que priorizará a manutenção de um fluxo de caixa equilibrado e não terá que rolar, diariamente, dívidas acumuladas em decorrência da ciranda financeira que lhe foi imposta pelo sistema bancário.



Livre da ciranda financeira a que está submetida será possível à empresa gerir sua movimentação financeira sem desencaixes.

4.1.3 Determinação correta do de capital giro, melhorando a gestão de seu fluxo de caixa.

A empresa deverá implementar um amplo processo de reestruturação das atribuições de sua Gerencia Financeira, no qual sejam contempladas as seguintes ações:

- a) elaborar planejamento financeiro que contemple a previsão de todos os desembolsos necessários para todo o ciclo operacional da empresa;
- b) ampliar sua autonomia para avaliar e negociar todas as operações da empresa;
- c) implementar um eficiente sistema de comunicação entre a Gerencia Financeira e a Gerencia Comercial, de tal forma que a primeira possa impor contingências a outra, para evitar a situações que gerem desencaixes financeiros;
- d) adotar procedimentos que resultem na elaboração e manutenção atualizada do fluxo de caixa, onde sejam registrados de forma cronológica e perene todos os pagamento e recebimentos presente e futuros da empresa;
- e) implementar rotinas que possibilite a geração de relatórios diários quanto a posição presente e futura do fluxo de caixa da empresa, para subsidiar a tomada de decisão dos demais gestores;
- f) implementar rotinas de controles e registro de baixas de recebimento e pagamento, que assegure confiança aos gestores, na tomada de decisão;
- g) realizar internamente todo o trabalho de conciliação bancária;
- h) assumir a responsabilidade pelos procedimentos de elaboração da apropriação de custo e de precificação.



4.1.4 Ampliar as atribuições da Gerência Comercial.

Para melhorar o desempenho da empresa será necessário que ocorra uma ampliação das atividades desenvolvidas pela Gerência Comercial, atribuindo-lhes a seguintes tarefas:

- planejamento das vendas, com metas e resultados desejados;
- plano de precificação;
- planos de prospecção de novos mercados;
- acompanhamento da atuação da concorrência;
- supervisão dos Representantes Comerciais;
- contratação de Novos Representantes;
- Assegurar o cumprimento das metas de vendas estabelecidas;
- abertura de novos mercados;
- abertura de novos clientes;
- Analisar a liberação de crédito, limites de créditos e os indicadores de inadimplência dos clientes;
- Acompanhar todos os pedidos que são lançados, faturados e entregues;
- visita a clientes;
- propaganda e publicidade;
- pós-Venda;
- plano de marketing;

Dedicando-se integralmente as atividades voltadas à área comercial, haverá expressiva melhoria do desempenho operacional da empresa, como um todo.



4.2 Melhorar a Eficiência da Gestão Administrativa

As pessoas que atuam na Gerencia Administrativa e Financeira deverão ser treinadas para operar com eficiência todos os recursos disponíveis no sistema contábil/financeiro/administrativo já instalado na empresa. Todos os controles administrativos e financeiros deverão ser efetuados através do sistema, que deverá ser alimentado diária e rotineiramente de forma correta.

Deverão ser produzidos diariamente relatórios gerenciais de desempenho de venda, fluxo de caixa, estoque, entregas, etc., para subsidiar as tomadas de decisão da Diretora Geral. A rotina da conciliação bancária deverá ser realizada diária e regularmente e as inconsistências detectadas, sanadas imediatamente.

A Diretoria Geral deverá incluir em sua rotina, reuniões periódicas (preferencialmente diárias) com as Gerencias Administrativas e Financeiro, Comercial e Operacional, para avaliarem diariamente, a partir dos relatórios gerenciais, o desempenho operacional econômico e financeiro da empresa.

Deverá desenvolver e implantar um sistema de apuração de resultados, para verificar de forma rotineira se a capacidade de pagamento projetada neste plano está sendo alcançada, conforme o planejado.



V - PLANEJAMENTO ECONÔMICO- FINANCEIRO



5.1 Projeções de Receitas

Para a projeção das receitas operacionais da empresa nos próximos doze anos, foram considerados os cenários atual e futuro da economia brasileira e do setor de distribuição de combustíveis no Brasil. As perspectivas para a nossa economia nos próximos anos não são favoráveis (2016, 2017 e 2018). As previsões indicam que no ano 2016, haverá retração do Produto Interno Bruto (PIB), superior a -3,0%. Em 2017 o cenário será de fortes ajustes, com significativos impactos sobre a produção, emprego e renda. Os analistas econômicos trabalham com cenário favorável, com retomada do crescimento econômico somente a partir do segundo semestre de 2017. Tais aspectos são importantes, pois influenciam diretamente no preço e no consumo de combustíveis no país.

A recuperação da economia brasileira nos próximos anos deverá ocorrer de forma gradual, com taxas de crescimento inferiores a 2,0% ao ano. Para o médio prazo são projetadas taxas de crescimento entre 4,0 e 5,0% ao ano até 2030. Soma-se a este cenário favorável a recuperação econômica que vem ocorrendo nas economias desenvolvidas, que influenciará de forma positiva a produção nacional.

Quanto às perspectivas de crescimento das vendas da empresa ORCA, nos próximos anos, empregou-se uma postura conservadora, em especial para os dois primeiros anos em recuperação, quando estará enfrentando várias dificuldades para restabelecer sua imagem no mercado.

Assim, estima-se que para esses dois primeiros anos em recuperação a empresa não conseguirá obter um bom desempenho, em razão dos impactos adversos resultantes da fase inicial do processo de recuperação judicial. A partir do terceiro, até o quinto ano, estima-se que a empresa conseguirá readquirir sua capacidade de produção e comercialização. A partir do sexto ano projeta-se um crescimento real sustentável das vendas da empresa.



Em relação ao comportamento dos preços, estima-se que os mesmos irão variar em parâmetros SEMELHANTES à meta da inflação brasileira, prevista para os próximos anos em 4,5% ao ano. Adotou-se tal postura em razão dos esforços do governo federal para manter a inflação dentro da meta estipulada. Como os preços dos combustíveis causam forte impactos no nível geral de preços, haverá rígida disciplina sobre os mesmos.

Portanto, para fins de projeção das receitas da empresa nos próximos anos, adotou-se como expectativa uma variação anual igual a **4,5%**.

A média mensal das vendas da empresa no ano de 2016 e os preços praticados no mês de outubro de 2016, no município de Umuarama-PR., serviram de parâmetros para a previsão inicial das receitas da empresa, no primeiro ano em recuperação.



TABELA Nº 24
PREÇOS MÉDIO DA GASOLINA NO MUNICÍPIO DE UMUARAMA

RAZÃO SOCIAL	BANDEIRA	PREÇO VENDA	PREÇO COMPRA	MODELIDADE DE COMPRA	FORNECEDOR (B BRANCA)	DATA COLETA
SERRA COMERCIO DE COMBUSTÍVEIS LTDA	BRANCA	3,74	-	-	-	24/10/2016
AUTO POSTO RIO GRANDE DO NORTE LTDA.	BRANCA	3,78	3,19	CIF	CIAPETRO	24/10/2016
AUTO POSTO STELLA MARIS II LTDA EPP	BRANCA	3,78	-	-	-	24/10/2016
AUTO POSTO PORTUGA I	CIAPETRO	3,78	3,33	CIF	-	24/10/2016
AUTO POSTO PR 323 LTDA	PETROBRAS	3,79	3,23	CIF	-	24/10/2016
AUTO POSTO SAFARI LTDA	BRANCA	3,79	-	-	-	24/10/2016
FM COM. DE COMBUSTIVEIS	BRANCA	3,84	3,17	CIF	CIAPETRO	24/10/2016
INCENHA & LADEIRA LTDA.	IPIRANGA	3,86	3,33	CIF	-	24/10/2016
INCENHA COMERCIO DE COMBUSTIVEIS LTDA	BRANCA	3,86	3,33	CIF	DPPI	24/10/2016
AUTO POSTO BRASIL DO PARANA LTDA - ME	RAIZEN	3,87	3,32	CIF	-	24/10/2016
LEBLON COMÉRCIO DE COMBUSTIVEIS LTDA	IPIRANGA	3,87	3,3	CIF	-	24/10/2016
AUTO POSTO UMURAMA - EIRELI	IPIRANGA	3,87	3,3	CIF	-	24/10/2016
AUTO POSTO ABEL LTDA	RAIZEN	3,87	3,36	CIF	-	24/10/2016

FONTES: ANP



TABELA Nº 25
PREÇOS MÉDIO DO ETANOL NO MUNICÍPIO DE UMUARAMA

RAZÃO SOCIAL	BANDEIRA	PREÇO VENDA	PREÇO COMPRA	MODELIDADE DE COMPRA	FORNECEDOR (B BRANCA)	DATA COLETA
E. J. STECCA UMUÁLCOOL ME.	BRANCA	2,65	-	-	-	24/10/2016
SERRA COMERCIO DE COMBUSTÍVEIS LTDA	BRANCA	2,69	-	-	-	24/10/2016
AUTO POSTO SAFARI LTDA	BRANCA	2,69	-	-	-	24/10/2016
AUTO POSTO RIO GRANDE DO NORTE LTDA.	BRANCA	2,74	2,429	CIF	ORCA	24/10/2016
AUTO POSTO STELLA MARIS II	BRANCA	2,75	2,271	CIF	ORCA	24/10/2016
FM COM. DE COMBUSTIVEIS	BRANCA	2,79	2,272	CIF	FÉLIX	24/10/2016
INCENHA COMERCIO DE COMBUSTIVEIS LTDA	BRANCA	2,79	-	-	-	24/10/2016
AUTO POSTO PR 323 LTDA	PETROBRAS	2,79	2,223	CIF	-	24/10/2016
INCENHA & LADEIRA LTDA.	IPIRANGA	2,79	2,44	CIF	-	24/10/2016
AUTO POSTO BRASIL DO PARANA LTDA - ME	RAIZEN	2,89	2,62	CIF	-	24/10/2016
LEBLON COMÉRCIO DE COMBUSTIVEIS LTDA	IPIRANGA	2,89	2,496	CIF	-	24/10/2016
AUTO POSTO ABEL LTDA	RAIZEN	2,89	2,664	CIF	-	24/10/2016
AUTO POSTO UMURAMA - EIRELI	IPIRANGA	2,89	2,77	CIF	-	24/10/2016
AUTO POSTO PORTUGA I LTDA	CIAPETRO	2,89	2,541	CIF	-	24/10/2016

FONTE: ANP



TABELA Nº 26
PREÇOS MÉDIO DO DIESEL NO MUNICÍPIO DE UMUARAMA

RAZÃO SOCIAL	BANDEIRA	PREÇO VENDA	PREÇO COMPRA	MODELIDADE DE COMPRA	FORNECEDOR (B BRANCA)	DATA COLETA
AUTO POSTO PR 323 LTDA	PETROBRAS	2,75	2,48	CIF	-	24/10/2016
AUTO POSTO BRASIL DO PARANA LTDA - ME	RAIZEN	2,89	2,53	CIF	-	24/10/2016
INCENHA & LADEIRA LTDA.	IPIRANGA	2,89	2,57	CIF	-	24/10/2016
AUTO POSTO UMURAMA - EIRELI	IPIRANGA	2,89	2,54	CIF	-	24/10/2016
INCENHA COMERCIO DE COMBUSTIVEIS LTDA	BRANCA	2,89	-	-	-	24/10/2016
AUTO POSTO ABEL LTDA	RAIZEN	2,89	2,65	CIF	-	24/10/2016

FONTE: ANP.

TABELA Nº 27
PREÇOS MÉDIOS PARA PROJEÇÃO DAS RECEITAS– OUT/2016

Produtos	Preços Médio
ALCOOL	2,27
GASOLINA	3,23
DIESEL	2,55

FONTE: Elaborado pelo autor, com base nas informações da ANP.



TABELA Nº 28
RECEITAS PROJETADAS
(Médias Mensais)

PRODUTOS	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
ALCOOL	35.060.421,84	38.470.047,86	42.211.260,02	46.316.305,05	50.820.565,72
GASOLINA	70.331,84	77.171,61	84.676,55	92.911,34	101.946,97
DIESEL	35.165,92	38.585,81	42.338,27	46.455,67	50.973,49
TOTAL	35.165.919,60	38.585.805,28	42.338.274,84	46.455.672,07	50.973.486,18

PRODUTOS	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	10º Ano
ALCOOL	55.762.865,74	61.185.804,43	67.136.123,91	73.665.111,96	80.829.044,10
GASOLINA	111.861,32	122.739,83	134.676,28	147.773,54	162.144,52
DIESEL	55.930,66	61.369,91	67.338,14	73.886,77	81.072,26
TOTAL	55.930.657,71	61.369.914,17	67.338.138,33	73.886.772,28	81.072.260,88

FONTE: Elaborado pelo Autor.



Documento assinado digitalmente, conforme MP nº 2.200-2/2001, Lei nº 11.419/2006, resolução do Projudi, do TJPR/OE
Validação deste em <https://projudi.tjpr.jus.br/projudi/> - Identificador: PJV6M WBJNV VPV62 8TGUR

5.2 Projeções de Resultado Operacional Líquido

Para a projeção dos resultados operacionais líquidos admitiu-se que a empresa irá operar com parâmetros de eficiência nas gestões operacional, comercial, financeira e administrativa e manterá a mesma estrutura operacional nos próximos anos. Também foi assumido que ela não irá alterar de forma significativa a composição de seu *mix* e a distribuição geográfica de suas vendas.

Os parâmetros foram definidos a partir de média ponderada, atribuindo como peso a participação relativa do produto na receita operacional líquida.

A estrutura de custo, em relação à receita operacional líquida - ROL, foi projetada para os dois primeiros anos em recuperação, tendo como referência o desempenho médio mensal da empresa nos primeiros nove meses do ano de 2016, conforme parâmetros estabelecidos abaixo.

Primeiro e Segundo Ano:

ESTRUTURA DOS CUSTOS	Jan/Set- 2016	1º e 2º Ano
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	98,41%	98,41%
Álcool Hidratado	98,41%	98,40%
Gasolina	98,41%	98,40%
Diesel	98,41%	98,40%
Serviços	0,00%	0,00%
OUTROS CUSTOS DIRETOS	0,20%	0,20%
DESPESAS COM VENDAS	0,20%	0,20%
LUCRO BRUTO	1,39%	1,39%
DESPESAS OPERACIONAIS	1,29%	0,88%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0,41%	0,41%
DESPESAS COM PESSOAL	0,18%	0,18%
DESPESAS FINANCEIRAS	1,01%	0,60%
DESPESAS TRIBUTARIAS	0,10%	0,10%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	0,10%	0,51%



Para os dois primeiros anos em recuperação, não foram previstas mudanças significativas na forma de atuação da empresa. Como não poderá contar com o capital de giro suficiente, para que possa efetuar compras com pagamento antecipado, manteve-se o mesmo nível participação do “Custo de Mercadoria Vendida”, em **98,41%** da receita operacional líquida.

Neste primeiro período, a melhora do resultado líquido, dos atuais **0,10%** da receita operacional líquida (jan-set/2016), para **0,51%**, será decorrente da redução das despesas financeiras, em razão da redução dos desembolsos com os pagamentos de juros bancários. Estima-se que as despesas financeiras serão reduzidas dos atuais **1,01%** da ROL, para **0,60%**.

Do Terceiro ao Quinto Ano:

Ao longo do período compreendido entre o terceiro e o quinto ano em recuperação, a empresa deverá readquirir sua capacidade de compra, bem como deverá sanar seus problemas de desencaixes de caixa, o que lhe permitirá comprar em melhores condições. Isto favorecerá ganhos de eficiência quanto a margem operacional bruta, haja vista a redução relativa do “Custo de Mercadoria Vendidas”, de **98,41%** para **98,20%** da ROL.

Manteve-se a projeção de que os preços continuarão a subir conforme a meta de inflação e as vendas, em termos reais, crescerão a uma taxa média anual igual a **5,0%**, o que proporcionará impactos positivos na receita operacional líquida.

Também se espera que as despesas financeiras, com a política de compras com pagamento antecipado apresente um novo recuou, situando-se, em média, num patamar correspondente a **0,55%** da ROL.



A conjugação destes dois fatores positivos, propiciará que o resultado operacional líquido da empresa se eleve para **0,77%** da ROL.

ESTRUTURA DOS CUSTOS	3º ao 5º ano
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	98,20%
Alcool Hidratado	98,20%
Gasolina	98,20%
Diesel	98,20%
Serviços	0,00%
OUTROS CUSTOS DIRETOS	0,20%
DESPESAS COM VENDAS	0,20%
LUCRO BRUTO	1,60%
DESPESAS OPERACIONAIS	0,83%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0,41%
DESPESAS COM PESSOAL	0,18%
DESPESAS FINANCEIRAS	0,55%
DESPESAS TRIBUTARIAS	0,10%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	0,77%

A partir do Sexto Ano:

A partir do sexto ano em recuperação, mantida a previsão de aumentos nos preços conforme a meta da inflação, bem como a obtenção dos aumentos previstos na comercialização/distribuição de produtos, a empresa conseguirá melhorar o seu desempenho operacional, adquirindo condições sustentáveis de viabilidade econômica e equilíbrio financeiro.

O crescimento de suas vendas, em termos reais, deverá se manter em **5,0%**. Sua lucratividade média deverá alcançar o índice de **082%** da ROL, o qual é considerado adequado ao setor em que atua.

Nesta fase, espera-se um novo recuo das despesas financeiras, para 0,50% da ROL.



ESTRUTURA DOS CUSTOS	A partir do 6º Ano
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	98,20%
Álcool Hidratado	98,20%
Gasolina	98,20%
Diesel	98,20%
Serviços	0,00%
OUTROS CUSTOS DIRETOS	0,20%
DESPESAS COM VENDAS	0,20%
LUCRO BRUTO	1,60%
DESPESAS OPERACIONAIS	0,78%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0,41%
DESPESAS COM PESSOAL	0,18%
DESPESAS FINANCEIRAS	0,50%
DESPESAS TRIBUTARIAS	0,10%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	0,82%

A partir da projeção das receitas da empresa (Tabela nº 28) e da nova estrutura de custos definida, foi possível projetar o resultado operacional líquido da empresa para os próximos dez anos. Objetiva-se com tal projeção determinar a capacidade de pagamento da empresa, frente as necessidades amortização de seu endividamento.

As projeções contidas nas Tabelas nº 29 e 30 mostram que a empresa conseguirá operar com lucratividade já no primeiro ano. As projeções para os demais anos mostram que, a partir da implementação da reestruturação proposta, será possível superar seus principais problemas e atuar com níveis de lucratividade que assegurarão sua viabilidade econômica e sustentabilidade financeira.

Nos dois primeiros anos a empresa conseguirá operar com uma lucratividade de aproximadamente **0,52%** da ROL. Tal performance permitirá que ela obtenha um lucro operacional líquido mensal da ordem de **R\$ 39.420,73**, no primeiro ano e de **R\$ 43.254,39**, no ano seguinte. Este resultado somente será



possível se ela conseguir reduzir suas despesas financeiras, dos atuais 1,01% da ROL, para 0,60% (Tabela nº 29).

Entre o terceiro e o quinto ano a lucratividade da empresa deve se situar próximo a **0,77%**. Para que consiga obter tal resultado deverá atuar de forma rigorosa no controle de seus custos, bem como manter os esforços de venda, para que estas cresçam, em termos reais, a uma média anual igual de **5,0%**. Logrando êxito em tais esforços, o lucro operacional líquido, no terceiro ano, será igual a **R\$ 153.306,57** (média mensal), conforme demonstrado na Tabela nº 29.

A partir do sexto ano a empresa conseguirá estabilizar sua lucratividade em patamares semelhantes às demais empresa que atuam no setor, ficando próximo de **0,88%** sobre a receita operacional líquida. A partir do sexto ano a estimativa que o crescimento das vendas, em termos reais, se estabilize em **5,0%** ao ano (Tabela nº 30).





TABELA Nº 29
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 1º ao 5º Ano.

DISCRIMINAÇÃO	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	35.165.919,60	38.585.805,28	42.338.274,84	46.455.672,07	50.973.486,18
ETANOL HIDRATADO	35.060.421,84	38.470.047,86	42.211.260,02	46.316.305,05	50.820.565,72
GASOLINA	70.331,84	77.171,61	84.676,55	92.911,34	101.946,97
DIESEL	35.165,92	38.585,81	42.338,27	46.455,67	50.973,49
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	34.603.264,88	37.968.432,39	41.576.185,89	45.619.469,97	50.055.963,43
ETANOL HIDRATADO	34.499.455,09	37.854.527,10	41.451.457,34	45.482.611,56	49.905.795,54
GASOLINA	69.206,53	75.936,86	83.152,37	91.238,94	100.111,93
DIESEL	34.603,26	37.968,43	41.576,19	45.619,47	50.055,96
LUCRO BRUTO	562.654,71	617.372,88	762.088,95	836.202,10	917.522,75
OUTROS CUSTOS DIRETOS	70.331,84	77.171,61	84.676,55	92.911,34	101.946,97
DESPEAS COM VENDAS	70.331,84	77.171,61	84.676,55	92.911,34	101.946,97
DESPEAS OPERACIONAIS	452.902,15	496.946,88	524.105,83	575.075,12	631.001,17
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	144.180,27	158.201,80	173.586,93	190.468,26	208.991,29
DESPEAS COM PESSOAL	63.298,66	69.454,45	76.208,89	83.620,21	91.752,28
DESPEAS FINANCEIRAS	210.995,52	231.514,83	232.860,51	255.506,20	280.354,17
DESPEAS TRIBUTARIAS	34.427,70	37.775,80	41.449,49	45.480,46	49.903,43
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	39.420,73	43.254,39	153.306,57	168.215,64	184.574,61

FONTE: Elaborada pelo Autor.



TABELA Nº 30
PROJETO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – A partir do 6º Ano

DISCRIMINAÇÃO	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	10º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	55.930.657,71	61.369.914,17	67.338.138,33	73.886.772,28	81.072.260,88
ETANOL HIDRATADO	55.762.865,74	61.185.804,43	67.136.123,91	73.665.111,96	80.829.044,10
GASOLINA	111.861,32	122.739,83	134.676,28	147.773,54	162.144,52
DIESEL	55.930,66	61.369,91	67.338,14	73.886,77	81.072,26
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	54.923.905,87	60.265.255,72	66.126.051,84	72.556.810,38	79.612.960,19
ETANOL HIDRATADO	54.759.134,15	60.084.459,95	65.927.673,68	72.339.139,95	79.374.121,31
GASOLINA	109.847,81	120.530,51	132.252,10	145.113,62	159.225,92
DIESEL	54.923,91	60.265,26	66.126,05	72.556,81	79.612,96
LUCRO BRUTO	1.006.751,84	1.104.658,46	1.212.086,49	1.329.961,90	1.459.300,70
OUTROS CUSTOS DIRETOS	111.861,32	122.739,83	134.676,28	147.773,54	162.144,52
DESPESAS COM VENDAS	111.861,32	122.739,83	134.676,28	147.773,54	162.144,52
DESPESAS OPERACIONAIS	664.400,71	729.013,68	799.910,26	877.701,53	963.058,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	229.315,70	251.616,65	276.086,37	302.935,77	332.396,27
DESPESAS COM PESSOAL	100.675,18	110.465,85	121.208,65	132.996,19	145.930,07
DESPESAS FINANCEIRAS	279.653,29	306.849,57	336.690,69	369.433,86	405.361,30
DESPESAS TRIBUTARIAS	54.756,54	60.081,61	65.924,55	72.335,71	79.370,36
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	230.489,82	252.904,95	277.499,96	304.486,83	334.098,17

FONTE: Elaborada pelo Autor.



VI – PROPOSTA DE NEGOCIAÇÃO



6. Negociação

A proposta de negociação terá como base o disposto na Lei 11.101/2005, que, de forma prática, estabelece a seguinte ordem de prioridade para os pagamentos.

1º Créditos extraconcursais:-.

2º Créditos concursais:-

Além desses, para a construção do fluxo caixa futuro, foram considerados os pagamentos referentes aos **créditos não concursais**, como aqueles amparados por garantidas fiduciárias. Tal procedimento se impõe em face da necessidade de determinação do “Valor da Parcela Mensal (VPM)”, a ser considerada no fluxo de caixa futuro, o qual contemplará a proposta de amortização do endividamento total.

6.1. Créditos Extraconcursais:

Todos os créditos de natureza extraconcursal têm prevalência sobre os créditos sujeitos à classificação, como: i) remuneração do administrador judicial e seus auxiliares; ii) créditos trabalhistas e acidentários relativos a serviços prestados para prosseguimento da atividade após o requerimento da recuperação judicial; iii). Quantias recebidas a títulos de adiantamento ou antecipação para operações futuras; iv) despesas, lato sensu, com a administração; v) custas judiciais.

Na avaliação das dívidas da empresa não foi constatada a existência de credores com tais características, portanto, com direito a referida prevalência de recebimento.



6.2. Créditos Concursais:

Dentre os créditos concursais, a ordem de prioridade será a seguinte:

- 1º) o crédito derivado da legislação do trabalho;
- 2º) os decorrentes de acidente de trabalho;
- 3º) o crédito com garantia real, limitado até o valor do bem gravado;
- 4º) o crédito tributário, independentemente de sua natureza e tempo de constituição;
- 5º) o crédito com privilégio especial;
- 6º) o crédito com privilégio geral;
- 7º) o crédito quirografário, incluído: i) o saldo dos créditos não cobertos pelo produto da alienação dos bens vinculados ao seu pagamento, como ocorre com o crédito com garantia real; ii) as multas contratuais e as penas pecuniárias por infração das leis penais ou administrativas, inclusive as multas tributárias; e iii) os créditos trabalhistas cedidos a terceiros;
- 8º) o crédito subordinado.

6.2.1 – Crédito Derivado da Legislação do Trabalho.

Os débitos de natureza estritamente salarial, vencidos nos três meses anteriores ao pedido de recuperação judicial, devem ser pagos no prazo de 30 (trinta) dias até o limite de 5 salários mínimos por trabalhador. O saldo remanescente, quando existir, deverá ser pago no prazo de 1 (um) ano, juntamente com o crédito decorrente de acidentes de trabalho (Art. 54 Lei 11.101/2005).

A empresa possui débitos trabalhistas referente a verba de caráter remuneratória por serviços prestados com vínculo empregatícios com **07** empregados, num total de **R\$ 104.477,52**. Todos os funcionários possuem valores a receber em montante superior a 05 (cinco) salários mínimos, conforme apresentado na tabela abaixo:



TABELA Nº 31
CREDORES TRABALHISTAS

FUNCIÓNÁRIO	CRÉDITOS	5 Salários Mínimos	Acima de 5 S.M
ANDRÉ VASCONCELOS ANNES	16.771,06	4.400,00	12.371,06
FÁBIO VOYTENA	27.162,59	4.400,00	22.762,59
MICHAEL DANTAS DA SILVA	7.620,33	4.400,00	3.220,33
PETTERSON LUIS G. DE REZENDE	20.897,58	4.400,00	16.497,58
RENAN CAETANO BATISTUTI	7.678,38	4.400,00	3.278,38
SIMONE FERNANDES	12.608,70	4.400,00	8.208,70
WILMARA WOLSKI	7.738,88	4.400,00	3.338,88
TOTAL	100.477,52	30.800,00	69.677,52

FONTE: Elaborada a partir de informações fornecidas pela empresa.

Proposta de Pagamento:

Os créditos referentes aos saldos de salários vencidos, até o valor de 05 salários mínimos, num montante de **R\$ 30.800,00**, serão pagos em até 30 dias após aprovação do plano, conforme disposto no parágrafo único do Art. 54 da Lei 11.101/2005.

Os saldos remanescentes serão pagos em 12 parcelas mensais iguais e sucessivas, determinadas a partir dos valores nominais dos créditos, 60 (sessenta) dias após aprovação do plano.

6.2.2 Credores com Garantia Real, limitado até o valor do bem gravado:

Na análise das dívidas da empresa ORCA, constatou-se que há duas operações comerciais realizadas com 02 fornecedores e três operações com 03 instituições financeiras, amparadas por garantias reais.

Conforme as informações contidas na Tabela nº 32, estas operações somam a importância de **R\$ 24.080.011,18**.



TABELA Nº 32
CREDORES COM GARANTIAS REAIS

FORNECEDORES	CONTRATO	VALOR
VETOR COM. DE COMBUSTÍVEIS LTDA		8.322.000,00
ALPES DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO LTDA		5.840.065,09
BANCO DO BRASIL		4.864.329,66
	064.512.064	466.102,48
	064.511.808	2.354.164,90
	064.511.882	2.044.062,28
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL		4.661.225,49
	14.0369.606.000616-29	1.854.547,94
	14.0369.606.000431-76	1.446.730,36
	14.0369.606.000364-71	906.647,79
	14.0369.606.000363-90	453.299,40
BANCO BRADESCO		392.390,94
TOTAL		24.080.011,18

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações presadas pela empresa, extratos/demonstrativos e contratos bancários.

Proposta de Pagamento

Deságio: **50%** (cinquenta por cento) de desconto sobre o saldo devedor, apurado por ocasião da propositura da ação de recuperação judicial.

Atualização Monetária: atualização anual do saldo devedor remanescente pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR).

Carência – 24 meses, a partir da homologação do plano de recuperação judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

Amortização – 96 parcelas mensais.



- a) Vetor Comércio de Combustíveis Ltda: 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 43.592,18**, nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.
- b) ALPES – Distribuidora de Petróleo Ltda: 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 30.519,34**, nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.
- c) BANCO DO BRASIL:

A empresa possui com o Banco do Brasil três operações de créditos amparadas por garantias reais, num valor total de **R\$ 4.864.329,66**, conforme informações abaixo:

Contrato - 064.512.064

Saldo Devedor - R\$ 466.102,48

Vencimento - 24/06/2018

Modalidade – Contrato de Abertura de Crédito -BB Giro Empresa Flex

Garantia – Aval do Sócio Antônio Carlos Brunetta e esposa e Títulos de Créditos.

Contrato – 064.511.808

Saldo Devedor - R\$ 2.354.164,90

Vencimento - 02/04/2017

Modalidade – Contrato para Desconto de Títulos (Termo Aditivo)



Garantia – Aval do Sócio Antônio Carlos Brunetta e esposa e Títulos de Créditos.

Contrato - 064.511.882

Saldo Devedor - R\$ 2.044.062,28

Vencimento - 15/07/2017

Modalidade – Contrato de Abertura de Crédito Fixo

Garantia – Aval do Sócio Antônio Carlos Brunetta e esposa e Títulos de Créditos.

Amortização: 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 25.480,26**, nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes;

d) CAIXA ECONÔMICA FEDERAL:

Com a Caixa Econômica Federal a empresa ORCA possui quatro operações de créditos amparadas por garantias reais, num valor total de **R\$ 4.661.225,49**, conforme informações abaixo:

Contrato - 14.0369.606.000616-29

Saldo Devedor - R\$ 1.854.547,94

Vencimento - 15/07/2017

Modalidade – Contrato de Limite de Crédito para as Operações de Desconto de Duplicata(s)

Garantia – Aval dos Sócios e Títulos de Créditos.



Contrato - 14.0369.606.0000431-76

Saldo Devedor - R\$ 1.446.730,36

Vencimento - 04/05/2019

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário - Crédito Especial Empresa.

Garantia – Aval dos Sócios e Títulos de Créditos.

Contrato - 14.0369.606.000364-71

Saldo Devedor - R\$ 906.647,79

Vencimento - 31/07/2017

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário - Crédito Especial Empresa.

Garantia – Aval dos Sócios e Títulos de Créditos.

Contrato - 14.036960600000363-90

Saldo Devedor - R\$ 453.299,40

Vencimento - 30/07/2017

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário - Crédito Especial Empresa.

Garantia – Aval dos Sócios e Títulos de Créditos.

Amortização – 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 24.416,36**, nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.



e) BANCO BRADESCO:

A empresa possui com o Banco do Bradesco apenas uma operação de créditos, a qual não é amparada por garantias reais ou alienações fiduciárias, num valor total de **R\$ 392.390,94**, conforme informações abaixo:

Contrato -

Saldo Devedor - R\$ 392.390,94

Vencimento – 31/12/2016

Modalidade – Limite de Crédito para Desconto de Duplicatas.

Garantia – aval dos sócios e Títulos de Créditos

Amortização – 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 2.055,42**, nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes;

6.2.3 – Créditos Quirografários.

As dívidas da empresa para credores cujos direitos não estão amparados por garantias reais somam a importância de **R\$ 288.318,08**, e está distribuída entre instituições financeiras, fornecedores de grande, médio e pequeno porte, conforme apresentado na Tabela nº 33.



TABELA Nº 33
CREDORES QUIROGRAFÁRIOS

CREDORES	CRÉDITOS
Instituições Financeiras	104.554,14
Fornecedores – Médio e Grande Porte	132.974,00
Fornecedores – Empresa EPP	50.789,94
TOTAL	288.318,08

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações presadas pela empresa, extratos/demonstrativos e contratos bancários.

6.2.3.1 – Instituições Financeiras

As contratações de créditos bancários não amparados por garantias reais, portanto, classificadas como quirografárias, somam a importância de **R\$ 104.554,14**, e foram realizadas junto a duas instituições financeiras, conforme demonstrado na Tabela nº 34.

TABELA Nº 34
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS - CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS

INSTITUIÇÃO	CONTRATO	VALOR
BANCO DO BRASIL S.A.	Cheque Empresa	4.554,14
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	Cartão de Crédito	100.000,00
TOTAL		104.554,14

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações presadas pela empresa, extratos/demonstrativos e contratos bancários.

Proposta de Pagamento:

Deságio: 50% (cinquenta por cento) de desconto sobre o saldo devedor, apurado por ocasião da propositura da ação de recuperação judicial e atualizado até 23 de agosto de 2016.



Atualização Monetária: atualização anual do saldo devedor remanescente pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR).

Carência – 24 meses, a partir da homologação do plano de recuperação judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

Amortização – 96 parcelas mensais.

- a) BANCO DO BRASIL: 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 25,33** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.
- b) CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 556,17** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

6.2.3.2 – Fornecedores

Para fornecedores de insumos e prestadores de serviços, a empresa acumula uma dívida de **R\$ 183.763,94**, em sua maioria já vencida. Sua constituição apresenta a seguinte composição:

Fornecedores – Médio e Grande Porte	R\$ 132.974,00
Fornecedores – Empresa EPP	R\$ 50.789,94



6.2.3.2.1 - Empresa de Médio e Grande Porte.

Do total da dívida junto aos fornecedores e prestadores de serviços, **R\$ 132.974,00** se referem a **03** (três) fornecedores de médio e grande porte.

Os direitos destes credores não estão amparados por garantias reais ou por reserva de domínio através de alienações fiduciárias. Portanto, se classificam como quirografários.

Para sua quitação a empresa Orca, por força do disposto na Lei 11.101/2005, propõe condições de pagamento semelhantes aos demais credores quirografários, ou seja:

Proposta de Pagamento:

Deságio: **50%** (cinquenta por cento) de desconto sobre o saldo devedor, apurado por ocasião da propositura da ação de recuperação judicial e atualizado até 23 de agosto de 2016.

Atualização Monetária: atualização anual do saldo devedor remanescente pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR).

Carência – 24 meses, a partir da homologação do plano de recuperação judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

Amortização – 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 739,56** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

OBS: A PARCELA CORRESPONDENTE A CADA CREDOR SERÁ APURADA DE FORMA INDIVIDUALIZADA, CONFORME O MONTANTE DE SEU CRÉDITO



6.2.3.2.2 Fornecedores – Empresas EPP's

Para fornecedores referentes a empresa de pequeno porte (EPP), amparados pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, a dívida é de **R\$ 50.789,94**, junto a **03** credores.

Em atendimento a legislação que determina tratamento privilegiado a estes credores, a proposta de pagamento para estes credores contempla as seguintes condições:

Atualização Monetária: atualização do saldo devedor apurado por ocasião da propositura, pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR), até a data da homologação do plano de recuperação judicial.

Amortização – 12 parcelas mensais iguais, no valor de **R\$ 4.256,75**. A primeira parcela vencendo no último dia útil, após a homologação do plano.

OBS: A PARCELA DE CADA CREDOR SERÁ APURADA DE FORMA INDIVIDUALIZADA, CONFORME O MONTANTE DE SEU CRÉDITO

6.3 Créditos Não Concursais.

São créditos que apesar de não estarem sujeitos aos ditames da Lei 11.101/2005, precisam ser considerados para apuração do “Valor da Parcela Mensal”, para fins de construção do fluxo de caixa futuro.



6.3.1 Crédito tributário, independentemente de sua natureza e tempo de constituição.

Segundo a Lei nº 11.101/2005 o crédito tributário está excluído dos efeitos da Recuperação Judicial, podendo ser cobrado fora do plano, segundo legislação específica que estabelecer o parcelamento. Assim, as dívidas de natureza tributária deverão ser liquidadas dentro das condições legais de parcelamento oferecido pelos órgãos públicos.

Para fins de elaboração do Fluxo de Caixa Futuro é necessário considerar todos os desembolsos que a empresa irá efetuar durante o período em que estiver em recuperação. Assim, os compromissos com a amortização das dívidas de natureza tributária serão considerados no fluxo de caixa futuro projetado.

Conforme levantamento a empresa possui dívidas de natureza tributária num montante de **R\$ 1.100.122,91**. As instituições credoras são a Receita Federal do Brasil; a Secretaria de Estado da Fazenda do estado do Paraná, a Agencia Nacional de Petróleo e Caixa Econômica Federal.

6.3.1.1 Receita Federal do Brasil – RFB

A dívida com a Receita Federal se referem ao não recolhimento dos encargos decorrentes da apuração da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), CONFINS e PIS.

Atualmente as empresas em recuperação estão amparadas pela Portaria **PGFN/RFB Nº 1, DE 13 DE FEVEREIRO DE 2015**, que estabelece em seu Artigo 36-A:

Art. 36-A. O sujeito passivo que pleitear ou tiver deferido o processamento da recuperação judicial, nos termos dos arts. 51, 52 e 70 da Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, poderá parcelar seus débitos para com a Fazenda Nacional em até 84 (oitenta e quatro) parcelas mensais e consecutivas.

Em razão do deferimento do processamento da recuperação judicial, será considerado, para fins de projeção de caixa futuro, o parcelamento permitido na



referida Portaria, cujos parâmetros e valores estão demonstrados na Tabela nº 35.

TABELA Nº 35
PARCELAMENTO – RECEITA FEDERAL DO BRASIL

Parcelas	Percentuais Mínimos Mensal	Período	Parcela Mínima Mensal	Total do Período
I - 1ª à 12ª prestação	0,67%	01/2017 à 12/2017	1.218,40	14.620,85
II - da 13ª à 24ª prestação	1,00%	01/2018 à 12/2019	1.818,51	21.822,17
III - da 25ª à 83ª prestação	1,33%	01/2019 à 11/2023	2.418,62	142.698,79
IV - 84ª parcela	Saldo devedor	12/2023	2.709,59	2.709,59
TOTAL			8.165,13	181.851,40

FONTE: Elaborada pelo autor, com base na Portaria PGF/RFB nº 01, de 13 de fevereiro de 2015.

6.3.1.2 Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Paraná.

Conforme dispõem os Artigos 86 a 89 do Regulamento do ICMS aprovado pelo Decreto 6.080 de 28/09/2012, os débitos vencidos poderão ser parcelados em até 36 (trinta e seis) parcelas mensais e sucessivas, por meio do Receita/PR ou na Agência da Receita Estadual de seu domicílio tributário. Os procedimentos para a solicitação do parcelamento estão disciplinados na “NORMA DE PROCEDIMENTO FISCAL Nº 017/2015”, da Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Paraná, Publicado no DOE 9403 de 04.03.2015.

Em razão dos dois parcelamentos já existentes, optou pela manutenção do pagamento dos mesmos. O primeiro parcelamento foi firmado em 13/12/2013, com previsão de 84 parcelas mensais, cujo saldo remanescente em 03/11/2016 era de **R\$ 418.350,24**, restando **49** parcelas para sua quitação total.

O segundo parcelamento foi contratado em 22/09/2015, com previsão de 36 parcelas. O saldo remanescente em 03/11/2016 era de **R\$ 27.956,72**, faltando **22** parcelas para a sua amortização total.



TABELA Nº 36
PARCELAMENTO COM A SECRETARIA DA FAZENDA DO PARANÁ

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA - PARANÁ	VALORES (R\$)
ICMS	446.306,96
Valor da Parcela Mensal – 1º Parcelamento	8.537,76
Valor da Parcela Mensal – 2º Parcelamento	1.270,76
VALOR TOTAL MENSAL DO PARCELAMENTO	9.808,52

FONTE: Demonstrativo *on line* da Secretaria da Fazenda do Paraná.

6.1.2.3. – Agência Nacional do Petróleo.

Para a Agência Nacional do Petróleo a empresa deve um montante correspondente ao valor de **R\$ 459.043,03**.

Para fins de previsão do fluxo de caixa futuro, foi admitida a possibilidade deste débito ser parcelado em 36 parcelas mensais, cujo valor da primeira parcela será de **R\$ 12.751,20**.

6.4 - Determinação do Valor da Parcela Mensal (VPM)

O Valor da Parcela Mensal se refere à soma de todas as parcelas que deverão ser pagas mensalmente pela empresa para a amortização plena de seu endividamento.

Para sua determinação foram considerados os saldos devedores apurados em 31 de julho de 2016, cujos valores foram corrigidos pela variação acumulada da Taxa Referencial (TR), entre os meses de agosto a outubro de 2016 (Para os créditos sujeitos aos efeitos da Lei 11.101/2005).

Inicialmente é apresentado o Valor da Parcela Mensal (VPM), desconsiderando-se os prazos de carências sugeridos na proposta de negociação.



Conforme pode ser visto na Tabela nº 37, nessa situação o parcelamento total importaria num montante mensal de **R\$ 165.323,38**.

Tal valor é incompatível com a capacidade de pagamento apurada para a empresa, uma vez que a média mensal do lucro operacional líquido projetado para o primeiro ano em recuperação é de **R\$ 39.420,73**.

Na Tabela nº 38 são apresentados os Valores das Parcelas Mensais, considerando os prazos de carência proposto. São apresentados os valores para os três primeiros anos em recuperação.

Nessa situação, a capacidade de pagamento apurada para o período é compatível com as necessidades de desembolsos mensais para a amortização da dívida total, conforme demonstrado no “Fluxo de Caixa Futuro” (Tabelas nºs 45 e 46).



TABELA Nº 37
VALOR DA PARCELA MENSAL
(SEM CARÊNCIA)

DISCRIMINAÇÃO	Valor da Parcela Mensal
CREDORES CONCURSAIS	140.086,50
Direitos Trabalhistas	8.373,13
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	2.566,67
Saldo de Salários - superior a 5 Sal. Mínimos	5.806,46
Credores com Garantias Reais	126.135,56
Vetor Comércio de Combustíveis Ltda.	43.592,18
ALPES - Distribuidora de Petróleo Ltda.	30.591,34
Banco do Brasil S/A	25.480,26
Caixa Econômica Federal	24.416,36
Banco Bradesco	2.055,42
Quirografários - Instituições Financeiras	581,50
Banco do Brasil S/A	25,33
Caixa Econômica Federal	556,17
Quirografários - Fornecedores Normal	739,56
Quirografários - Fornecedores EPP	4.256,75
CREDORES NÃO CONCURSAIS	25.236,88
Tributos e Impostos	23.778,54
Receita Federal do Brasil	1.218,40
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	9.808,94
Agencia Nacional do Petróleo	12.751,20
Outros Credores Não Concurtais	1.458,33
Credores Trabalhistas não Habilitados - quantia ilíquida - Art 6º §§1 a 5 da Lei 11.101/2005	1.458,33
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	165.323,38

FONTE: Elaborado pelo autor.



TABELA Nº 39
VALOR DA PARCELA MENSAL – COM CARÊNCIA (1º ao 3º ano)

PARCELAMENTOS	1º Ano	2º Ano	3º Ano
CREDORES CONCURSAIS	12.629,88	0,00	133.909,11
Direitos Trabalhistas	8.373,13	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	2.566,67	-	-
Saldo de Salários - superior a 5 Sal. Mínimos	5.806,46		
Credores com Garantias Reais	0,00	0,00	132.521,18
Vetor Comércio de Combustíveis Ltda.	-		45.799,03
ALPES - Distribuidora de Petróleo Ltda.			32.140,03
Banco do Brasil S/A			26.770,20
Caixa Econômica Federal			25.652,44
Banco Bradesco			2.159,47
Quirografários - Instituições Financeiras	-	-	610,93
Banco do Brasil S/A	-	-	26,61
Caixa Econômica Federal	-	-	584,32
Quirografários - Fornecedores Normal	-	-	777,00
Quirografários - Fornecedores EPP	4.256,75	-	-
CREDORES NÃO CONCURSAIS	25.236,88	25.836,99	24.378,65
Tributos e Impostos	23.778,54	24.378,65	24.378,65
Receita Federal do Brasil	1.218,40	1.818,51	1.818,51
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	9.808,94	9.808,94	9.808,94
Agencia Nacional do Petróleo	12.751,20	12.751,20	12.751,20
Outros Credores Não Concurtais	1.458,33	1.458,33	
Credores Trabalhistas não Habilitados - quantia ilíquida – Art. 6º §§1 a 5 da Lei 11.101/2005	1.458,33	1.458,33	
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	37.866,76	25.836,99	158.287,77



VII – QUADRO GERAL DE CREDORES



TABELA Nº 40
CLASSE I - CREDORES TRABALHISTAS

FUNCIONÁRIO	Endereço Residencial	Mês de Competência	Salário (Valores Pendentes de Pagamento)	Classificação
ANDRÉ VASCONCELOS ANNES	Rua Projetada A, 2491, Umuarama-PR	Março a Julho/2016	R\$ 16.771,06	Classe I - Trabalhista
FÁBIO VOYTENA	Rua Leonildo Stecca, 1, apt° 423, Umuarama-PR	Março a Julho/2016	R\$ 27.162,59	Classe I - Trabalhista
MICHAEL DANTAS DA SILVA	Rua Nossa Senhora das Graças, 2878, Umuarama-PR	Março a Julho/2016	R\$ 7.620,33	Classe I - Trabalhista
PETTERSON LUIS GUIMARÃES DE REZENDE	Rua Pará, 3325, Umuarama-PR	Março a Julho/2016	R\$ 20.897,58	Classe I - Trabalhista
RENAN CAETANO BATISTUTI	Rua Duque de Caxias, 5638, Umuarama-PR	Março a Julho/2016	R\$ 7.678,38	Classe I - Trabalhista
SIMONE FERNANDES	Rua Pedro Osmir Pinha da Costa, 4569 – Umuarama-PR	Março a Julho/2016	R\$ 12.608,70	Classe I - Trabalhista
WILMARA WOLSKI	Av. Nossa Senhora dos Remédios, 225, Araucária-PR	Março a Julho/2016	R\$ 7.738,88	Classe I - Trabalhista



TABELA 41
CLASSE II - CREDORES COM GARANTIA REAL

FORNECEDORES	CNPJ / CPF	Endereço	Saldo Devedor	Classificação
VETOR COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS LTDA	04.677.033/0001-21	Estrada Mandaguaçu para Pulinópolis, km 0 MANDAGUAÇU – PR - 87160-000	R\$ 8.322.000,00	Classe II – Garantia Real
ALPES DISTRIBUIDORA DE PETRÓLEO LTDA	10.354.704/0001-16	Rua Dr. Eli Volpato, 688, sala E-1 ARAUCÁRIA – PR - 83.707-746	R\$ 5.840.065,09	Classe II – Garantia Real
BANCO DO BRASIL S.A.	00.000.000/0001-91	Avenida Brasil, 4211 UMUARAMA-PR 87501-000	R\$ 4.864.329,66	Classe II – Garantia Real
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF)	00.360.305/0001-04	SBS Quadra 04 Lote 03/04 BRASÍLIA - DF 70092-900	R\$ 4.661.225,49	Classe II – Garantia Real
BANCO BRADESCO	60.746.948/0001-12	Praça Santos Dumont, 3999, UMUARAMA-PR 87501-100	R\$ 392.390,94	Classe II – Garantia Real



TABELA 42 (a)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS – INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO	CNPJ / CPF	Endereço	Saldo Devedor	Classificação
BANCO DO BRASIL S.A.	00.000.000/0001-91	Avenida Brasil, 4211 UMUARAMA-PR 87501-000	R\$ 4.554,14	Classe III - Quirografário Geral
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF)	00.360.305/0001-04	SBS Quadra 04 Lote 03/04 BRASÍLIA - DF 70092-900	R\$ 100.000,00	Classe III - Quirografário Geral

TABELA 42 (b)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS – FORNECEDORES NORMAL

CREADOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
ALCÂNTARA ADVOGADOS ASSOCIADOS	21.957.894/0001-82	Av. Carneiro Leão, 135, Sala: 112 MARINGÁ, PR 87014-010	R\$ 115.000,00	Classe III - Quirografário Geral
I.P. VETTOR TRANSPORTE LTDA	21.026.882/0001-34	Rua Bertolo Ceranto, 5296 UMUARAMA - PR 87506-040	R\$ 8.000,00	Classe III - Quirografário Geral
G.GADOTTI TRANSPORTES LTDA	11.602.850/0001-86	Rua Beija Flor, 659 FÁTIMA DO SUL - MS 79700-000	R\$ 9.974,00	Classe III - Quirografário Geral



TABELA Nº 43
CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES - EPP

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
GRIGOLI & PARO LTDA EPP	07.442.815/0001-70	Avenida Ivaí, 59 ENGENHEIRO BELTRÃO - PR 87270-000	R\$ 19.089,94	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
COLIBRI AUTO POSTO LTDA	68.778.505/0001-15	Rua Guaporé, 2320 UMUARAMA - PR 87503-380	R\$ 14.000,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
OCTAVIO VETTOR & CIA LTDA EPP	06.292.607/0001-79	Av. Napoleão Moreira da Silva, 117 TERRA BOA - PR 87240-000	R\$ 17.700,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)



VIII – CAPACIDADE DE PAGAMENTO FLUXO DE CAXA FUTURO



8.1 Capacidade de Pagamento

A capacidade de pagamento e o fluxo de caixa futuro da empresa ORCA foram determinados a partir dos novos parâmetros estabelecidos na reestruturação das despesas operacionais, bem como os novos patamares de comercialização, os quais serviram de base para a proposta de planejamento econômico-financeiros apresentado.

Conforme demonstração contida na Tabela nº 44, os parâmetros foram definidos para fases compreendidas em três períodos do planejamento econômico financeiro elaborado. **Todos os valores foram apresentados a partir de suas médias mensais**, uma vez que propiciam melhor visibilidade da capacidade de pagamento, haja vista que os desembolsos com as parcelas referentes a amortização do endividamento serão mensais.



TABELA Nº 44
PARÂMETROS PARA DETERMINAÇÃO
DA CAPACIDADE DE PAGAMENTO

DISCRIMINAÇÃO	1º Período	2º Período	3º Período
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	100,00%	100,00%	100,00%
ALCOOL	99,7%	99,7%	99,7%
GASOLINA	0,2%	0,2%	0,2%
DIESEL	0,1%	0,1%	0,1%
ESTRUTURA DOS CUSTOS	1º e 2º Ano	3º ao 5º ano	A partir do 6º Ano
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	98,40%	98,20%	98,20%
ALCOOL	98,40%	98,20%	98,20%
GASOLINA	98,40%	98,20%	98,20%
DIESEL	98,40%	98,20%	98,20%
OUTROS CUSTOS DIRETOS	0,20%	0,20%	0,20%
DESPEAS COM VENDAS	0,20%	0,20%	0,20%
LUCRO BRUTO	1,39%	1,60%	1,60%
DESPEAS OPERACIONAIS	0,88%	0,83%	0,78%
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	0,41%	0,41%	0,41%
DESPEAS COM PESSOAL	0,18%	0,18%	0,18%
DESPEAS FINANCEIRAS	0,60%	0,55%	0,50%
DESPEAS TRIBUTARIAS	0,10%	0,10%	0,10%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	0,52%	0,77%	0,82%

FONTE: Elaborado pelo autor.

Tais pressupostos tiveram como fundamentos os fatos de que em recuperação judicial a empresa reduzirá significativamente o pagamento de juros, bem como melhorará as gestões administrativa e operacional, que contribuiram para os ganhos de eficiência previstos.

Além destes parâmetros, foram consideradas, adicionalmente, as seguintes projeções:

- Nos dois primeiros ano em recuperação a empresa atuará com um nível de receita operacional líquida correspondente a média histórica dos últimos nove meses do ano de 2016;



- A inflação média durante o primeiro período de recuperação foi estimada em 4,5%, que corresponde ao centro da meta inflacionária definida pelo COPOM (Conselho de Política Monetária);
- O provisionamento referente aos valores das ações trabalhistas foi feito com base no valor da causa;
- O parcelamento do endividamento será aceito pelos credores, conforme proposta definida neste plano;

Conforme pode ser visualizado nas Tabelas nº's 45 e 46, utilizou a projeção das receitas, conforme procedimentos adotados no item 5.1 (Tabela nº 28), bem como a projeção do lucro operacional líquido, conforme obtido no item 5.2, (Tabelas nº 29 e 30), para determinar a capacidade pagamento da empresa. As projeções indicaram que serão necessários dez anos para a empresa saldar todo o endividamento.

Os dados da tabela nº 45 mostram que nos dois primeiros anos em recuperação¹¹, a empresa não conseguirá operar com sobras financeiras em montante adequado para arcar com todos os encargos decorrentes de seu endividamento, sendo necessário um período de carência, para sua estabilidade financeira.

No primeiro ano o resultado operacional líquido será de **R\$ 39.420,73 (média mensal)**, para fazer frente a desembolsos com pagamento de parcelas da dívida no montante de **R\$ 37.866,76**, sendo **R\$ 12.629,88** para aos credores concursais, e, outros **R\$ 25.236,88** aos credores não submetidos aos efeitos da Lei nº 11.101/2005. Tal fluxo de entrada e saída de recursos, propiciará um saldo financeiro médio mensal da ordem de **R\$ 1.553,97** (Tabela nº 45).

No ano seguinte, o resultado operacional líquido mensal será de **R\$ 43.254,39**, para um desembolso mensal com amortizações de parcelas correspondente a **R\$ 25.836,99**, resultando um superávit de caixa da ordem de **R\$ 17.417,41**, gerando um saldo financeiro acumulado médio mensal da ordem

¹¹ (*) Entende-se como o ano, o período correspondente aos 12 meses subsequentes à homologação do plano de recuperação judicial e, de forma sequencial, os demais anos.



de **R\$ 18.971,38** (Tabela nº 45). Esses recursos acumulados, nos dois primeiros anos, serão fundamentais para fazer frente a necessidade de caixa dos três anos seguintes, conforme pode ser visto na Tabela nº 45.

No terceiro ano, com o fim o prazo de carência pleiteado dos credores, o desembolso mensal com o parcelamento será da ordem de **R\$ 158.287,77**, para um lucro médio mensal de **R\$ 153.306,57**, resultando em um déficit mensal correspondente a **R\$ -4.981,19**. Tal diferença será coberta pelo saldo financeiro acumulado nos dois anos anterior, restando, ainda, um saldo financeiro médio mensal acumulado da ordem de **R\$ 13.990,19**, conforme demonstrado na Tabela nº 45.

Essa situação favorável de disponibilidade caixa será mantida nos anos seguintes, onde os desembolsos mensais com o parcelamento serão inferiores ao lucro operacional líquido mensal (Tabelas nº's 45 e 46).

A partir do sexto ano, os resultados operacionais serão bem superiores aos desembolsos com as amortizações, proporcionando confortável disponibilidade financeira à empresa. Esses recursos serão imprescindíveis para a constituição do capital de giro próprio, o qual será empregado para financiar todo o ciclo operacional da empresa.

Conforme demonstrado na Tabela 46, no sexto ano, para um lucro líquido operacional mensal igual a **R\$ 230.489,82**, a empresa terá que desembolsar a importância de **R\$ 146.579,16**, com as amortizações das parcelas do endividamento, restando um superávit suficiente para a formação do capital de giro próprio. (Tabela nº 46).

8.2 Fluxo de Caixa Futuro

As tabelas a seguir demonstram a capacidade de pagamento e o fluxo de caixa futuro da empresa ORCA, para um período correspondente a 10 (dez) anos após a homologação do plano de recuperação Judicial.



TABELA Nº 45
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO - do 1º ao 5º Ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO	1º ANO	2º ANO -	3º ANO -	4º ANO	5º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	39.420,73	43.254,39	153.306,57	168.215,64	184.574,61
PARCELAMENTOS					
CREDORES CONCURSAIS	12.629,88	0,00	133.909,11	137.256,84	140.644,43
Direitos Trabalhistas	8.373,13	-	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	2.566,67	-	-	-	-
Saldo de Salários - superior a 5 Sal. Mínimos	5.806,46				
Credores com Garantias Reais	0,00	0,00	132.521,18	135.834,21	139.230,06
VETOR COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS LTDA	-		45.799,03	46.944,01	48.117,61
ALPES - Distribuidora de Petróleo Ltda.			32.140,03	32.943,53	33.767,12
Banco do Brasil S/A			26.770,20	27.439,45	28.125,44
Caixa Econômica Federal			25.652,44	26.293,75	26.951,10
Banco Bradesco			2.159,47	2.213,46	2.268,80
Quirografários - Instituições Financeiras	-	-	610,93	626,21	598,03
Banco do Brasil S/A	-	-	26,61	27,28	27,96
Caixa Econômica Federal	-	-	584,32	598,93	570,07
Quirografários - Fornecedores Normal	-	-	777,00	796,42	816,33
Quirografários - Fornecedores EPP	4.256,75	-	-	-	-

(...) Cont.



TABELA Nº 45
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO - do 1º ao 5º Ano
(Médias Mensais)

Cont. (...)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO	1º ANO	2º ANO -	3º ANO -	4º ANO	5º ANO
CREDORES NÃO CONCURSAIS	25.236,88	25.836,99	24.378,65	11.388,61	2.418,62
Tributos e Impostos	23.778,54	24.378,65	24.378,65	11.388,61	2.418,62
Receita Federal do Brasil	1.218,40	1.818,51	1.818,51	2.418,62	2.418,62
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	9.808,94	9.808,94	9.808,94	8.969,98	
Agencia Nacional de Petróleo	12.751,20	12.751,20	12.751,20	-	
Caixa Econômica Federal	0,00	0,00	0,00		
Outros Credores Não Concurtais	1.458,33	1.458,33			
Credores Trabalhistas não Habilitados - quantia ilíquida - Art 6º §§1 a 5 da Lei 11.101/2005	1.458,33	1.458,33			
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	37.866,76	25.836,99	158.287,77	148.645,45	143.063,05
VALORES A RECEBER	0,00				
NOVOS INVESTIMENTOS	0,00				
VENDA DE ATIVOS	0,00				
SALDO FINANCEIRO	1.553,97	17.417,41	-4.981,19	19.570,19	41.511,56
SALDO ACUMULADO (ENCAIXES/DESENCAIXE)	1.553,97	18.971,38	13.990,19	33.560,37	75.071,93

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 46
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO - do 6º ao 10º Ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO	6º ANO	7º ANO -	8º ANO -	9º ANO	10º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	230.489,82	252.904,95	277.499,96	304.486,83	334.098,17
PARCELAMENTOS					
CREDORES CONCURSAIS	144.160,54	147.764,55	151.458,67	155.245,13	159.126,26
Direitos Trabalhistas					
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos					
Saldo de Salários - superior a 5 Sal. Mínimos					
Credores com Garantias Reais	142.710,81	146.278,58	149.935,55	153.683,94	157.526,04
VETOR COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS LTDA	49.320,55	50.553,56	51.817,40	53.112,84	54.440,66
ALPES - Distribuidora de Petróleo Ltda.	34.611,30	35.476,58	36.363,49	37.272,58	38.204,40
Banco do Brasil S/A	28.828,58	29.549,29	30.288,02	31.045,22	31.821,35
Caixa Econômica Federal	27.624,87	28.315,50	29.023,38	29.748,97	30.492,69
Banco Bradesco	2.325,52	2.383,65	2.443,24	2.504,33	2.566,93
Quirografários - Instituições Financeiras	612,98	628,31	644,01	660,11	676,62
Banco do Brasil S/A	28,66	29,37	30,11	30,86	31,63
Caixa Econômica Federal	584,32	598,93	613,91	629,25	644,98
Quirografários - Fornecedores Normal	836,74	857,66	879,10	901,08	923,61
Quirografários - Fornecedores EPP					

(...) Cont.



TABELA Nº 46
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO - do 6º ao 10º Ano
(Médias Mensais)

Cont. (...)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO	6º ANO	7º ANO -	8º ANO -	9º ANO	10º ANO
CREDORES NÃO CONCURSAIS	2.418,62	2.418,62	2.418,62	2.709,59	-
Tributos e Impostos	2.418,62	2.418,62	2.418,62	2.709,59	-
Receita Federal do Brasil	2.418,62	2.418,62	2.418,62	2.709,59	
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná					
Agencia Nacional de Petróleo					
Caixa Econômica Federal					
Outros Credores Não Concurtais					
Credores Trabalhistas não Habilitados - quantia ilíquida - Art 6º §§1 a 5 da Lei 11.101/2005					
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	146.579,16	150.183,18	153.877,29	157.954,72	159.126,26
VALORES A RECEBER					
NOVOS INVESTIMENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VENDA DE ATIVOS					
SALDO FINANCEIRO	83.910,65	102.721,78	123.622,67	146.532,11	174.971,91
SALDO ACUMULADO (ENCAIXES/DESENCAIXE)	158.982,58	261.704,36	385.327,03	531.859,13	706.831,05

FONTE: Elaborado pelo Autor.



8.3 Vendas de Ativos.

Como o plano de recuperação judicial prevê um período de dez anos para que a empresa consiga amortizar todo o seu endividamento, ao longo deste tempo, a empresa deverá efetuar a venda alguns bens do seu ativo que não mais lhe serão úteis, bem como o veículo e o terreno relacionado em seu patrimônio.

De tal forma a empresa deverá, ao longo do tempo, proceder a vendas de desse ativos.

Para tanto conta com a possibilidade legal prevista no Art. 66 da Lei Federal nº 11.101/2005, que estabelece a seguinte prerrogativa:

*“Art. 66. Após a distribuição do pedido de recuperação judicial, o devedor não poderá alienar ou onerar bens ou direitos de seu ativo permanente, salvo evidente utilidade reconhecida pelo juiz, depois de ouvido o Comitê, **com exceção daqueles previamente relacionados no plano de recuperação judicial**”.*

É intenção da empresa proceder a venda de ativos como o veículo e o terreno, relacionados no Anexo III (a) e (b), parte integrante desse plano, à medida que os mesmos não se mostrarem mais em condições e uso para os fins específicos de seu ciclo operacional.

De tal sorte, por ocasião da deliberação do presente plano de recuperação judicial, pela assembleia de credores, deverá ser submetida tal possibilidade à Assembleia, para que mesma delibere sobre a conveniência e oportunidade de aprovar tal medida.



**IX – LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO
PARECER FINAL**



10.1 Laudo Econômico Financeiro - Parecer Final

A partir do diagnóstico e das análises realizadas do desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro da empresa ORCA, os resultados obtidos permitiram avaliar os principais problemas e dificuldades enfrentadas pela mesma. Dentre estes podem ser destacados:

- endividamento elevado;
- insustentabilidade financeira;
- encargos financeiros elevado;
- resultado operacional líquido negativo;
- falta de planejamento para os investimentos em novos empreendimentos e em novas estratégias de operação;
- falta de sistema de informações gerenciais como instrumento de gestão;
- deficiência no sistema de apropriação de custos;
- inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro.
- carência de critérios para a precificação dos produtos;

Os estudos indicaram que a empresa somente conseguirá superar esta situação de **insustentabilidade financeira** se conseguir reduzir drasticamente seus encargos com pagamento das parcelas decorrentes de financiamentos e renegociações de dívidas. Para tanto, terá que romper com a ciranda financeira a que está submetida, o que somente será possível a partir de um parcelamento de longo prazo, com razoável período de carência.

Por outro lado, a empresa não apresenta problemas de ordem operacional (logística de armazenamento e distribuição). Sua estrutura em termos de capacidade de armazenamento é adequada para a quantidade de produtos que comercializa.

A destarte do comprometimento financeiro, sua maior dificuldade está na forma de competição dos concorrentes regionais. O uso de práticas desleais ainda ocorre, o que exige que a empresa atue com margens operacionais reduzidas e se exponha a riscos de inadimplência, por parte de alguns clientes.



Os problemas de ordem administrativa detectados são de fácil solução. Boa parte dos mesmos podem ser solucionados com a introdução de um sistema de informações gerenciais e de apropriação de custos, que se configurem como instrumentos de gestão e de tomada de decisão. A gestão administrativa tende a melhorar se ocorrem descentralizações, favorecendo e dando para maior eficiência ao processo de tomada de decisão.

O desempenho econômico poderá ser fortalecido com a melhora do poder de compra da empresa, o que resultará em aumentos em sua margem operacional bruta. Tal performance poderá ser obtido em decorrência do equacionamento dos problemas financeiros atualmente enfrentados pela empresa. Sem a necessidade de rolar diariamente seu endividamento ela terá condições de comprar em melhores condições.

A partir das novas estratégias, especialmente, quanto a possibilidade de atuar com o fluxo de caixa equilibrado, sem a ocorrência de desencaixes recorrentes, e capital de giro suficiente para efetuar compras de mercadorias de revenda, com pagamento antecipado, a empresa conseguirá operar com margem operacional satisfatória. Tal desempenho dotará a empresa de capacidade de auferir lucro líquido em montante compatível às necessidades de amortização de todo o seu endividamento.

Com a implementação do planejamento econômico financeiro proposto e a aceitação por parte dos credores da proposta de carência apresentada, a empresa ORCA adquirirá capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, garantindo sua sustentabilidade financeira.

No planejamento proposto a empresa alcançará, em médio prazo, crescimento anual sustentável de 5,0%, o que lhe permitirá gerar novos empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e da região em que está inserida..

Ainda, outro fato importante, que favorece o cenário de médio prazo, são as perspectivas para a economia brasileira a partir do segundo semestre do ano de 2017.



A partir de tais encaminhamentos, pode-se inferir com ampla margem de segurança, que o plano de recuperação judicial e de reestruturação econômico-financeiro, ora apresentado, dota a empresa ORCA, de condições para atuar com níveis de eficiência operacional que lhe assegurarão viabilidade econômica e sustentabilidade financeira, capaz de gerar os resultados necessários ao saneamento de seu endividamento.

Finalmente, merece registro, a possibilidade de mais uma alternativa de viabilidade de operação e saneamento financeiro da empresa. Conforme disposto no Inciso XI, do artigo 50, da Lei 11.101/2005, que prevê as possibilidades de fusão, associação, arrendamento, etc..

Maringá, 08 de Novembro de 2016

NEIO LÚCIO PERES GUALDA
ECONOMISTA – CORECON-PR 2838



ANEXOS

ANEXO I – LAUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO – PARECER FINAL

ANEXO II – RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA

ANEXO III – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE IMÓVEL

**ANEXO IV – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE
VEÍCULOS**

