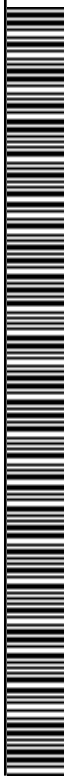


PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

AOCP – ASSESSORIA

EM ORGANIZAÇÃO DE CONCURSOS PÚBLICOS LTDA

Maringá, Março, 2019

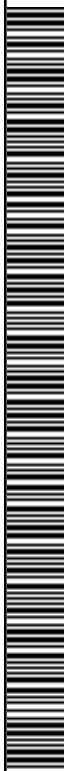


PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

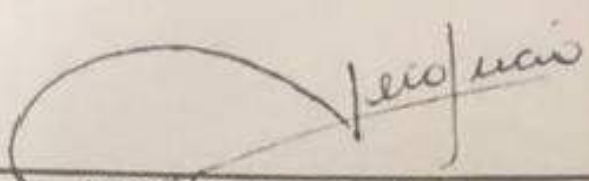
AOCP – ASSESSORIA

EM ORGANIZAÇÃO DE CONCURSOS PÚBLICOS LTDA

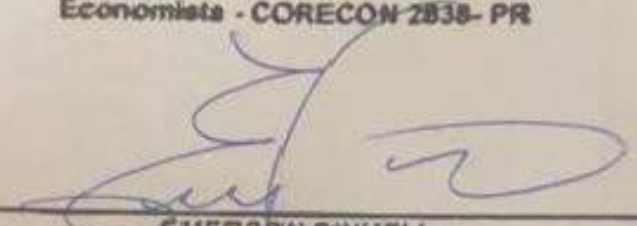
Estudo realizado pelo economista **Neio Lúcio Peres Gualda** - CORECON – 2838 - PR, doutor em Economia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas FGV-SP.



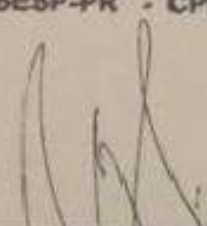
PROPOSITORES DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL



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



EMERSON PINHELE
Sócio Gestor
RG 6.886.968-9 SE SP-PR - CPF/MF 019.381.339-43



MARCOS FLAVIO DA SILVA
Sócio Gestor
RG 6.255.503-3 SE SP-PR - CPF/MF 015.327.889-40



SUMÁRIO

I - SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 – Apresentação	8
1.2 – Situação Diagnosticada – Visão Geral	10
1.3 – Medidas Recomendadas para a reestruturação operacional, administrativa e financeira	12
1.4 – Resultados Esperados com a Reestruturação proposta	13
1.5 – Posição Patrimonial	14
1.6 - Perfil do Quadro Geral de Credores	14
1.7 - Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira	15

2- HISTÓRICO

2.1 – Histórico	19
2.2 – Constituição do Capital Social	21

3 – DIAGNÓTICO

3.1 – Visão Geral	23
-------------------	----

ASPECTOS FINANCEIROS

3.2 – Endividamento	26
3.2.1 – Perfil de Endividamento	26
3.2.1.1 – Créditos Trabalhistas	28
3.2.1.2 – Credores Quirografários – Fornecedores	28
3.2.1.3 – Credores Quirografários – Instit. Financeiras	29
3.2.1.4 – Tributos e Contribuições Sociais	29
3.2.1.5 – Credores Fiduciários	29

ASPECTOS ECONÔMICOS

3.3 – Avaliação Econômica Financeira	31
3.3.1 – Receita Operacional Líquida	31
3.3.2 – Custos e Despesas Operacionais	33
3.3.2.1- Custo Direto de Prestação de Serviços	33
3.3.2.2 - Despesas Operacionais e sua Apropriação	35



3.3.2.3 – Desempenho das Despesas Operacionais	36
3.3.3 – Margem Operacional Bruta	39
3.3.4 – Resultado Operacional Líquido	41
3.3.5 – Ponto e Equilíbrio	45
3.3.6 – Avaliação Final da Situação Econômica Financeira	47
ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS	49
3.4.1 – Aspectos Operacionais	50
3.4.2 - Infra Estrutura	79
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	84
3.5.1 – Recursos Humanos	85
3.5.1.1 – Organograma	86
3.5.2 – Gestão Administrativa	88
ASPECTOS MERCADOLÓGICOS	92
3.6.1 – Mercado	93
3.6.2 – Peça	94
3.6.3 –Atuação da Concorrência	96
3.6.4 – Empresas com Capacidade para Realizarem Concursos no Brasil	111
4 – PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E FINANCEIRA	120
4.1 – Proposta de Reestruturação Administrativa, Econômica e Financeira	121
4.1.1 – Formação de Capital de Giro Próprio	121
4.1.2 – Melhorar a Gestão Financeira	122
4.1.3 – Redução Drástica das Despesas Financeiras	123
4.1.4 – Implantação de Sistema de Informações Gerenciais	124
4.2 – Gestão Administrativa	124
5 – PLANEJAMENTO ECONOMICO FINANCEIRO	126
5.1 – Projeção de Receitas	127
5.2 – Projeção de Resultado Operacional Liquido	129



6 – PROPOSTA DE PAGAMENTO	135
6.1 – Créditos Extra Concursais	136
6.2 – Créditos Concursais	137
6.2.1 – Crédito derivado da legislação do Trabalho	137
6.2.2 – Crédito com garantia Real, limitado até o valor do bem gravado.	139
6.2.3 – Crédito Quirografário com Privilégio Geral	142
6.2.3.1 – Instituições Financeiras	142
6.2.3.2 – Fornecedores e Prestadores de Serviços	149
6.2.4 – Créditos Quirografários com Privilégio Especial	150
6.3 – Créditos Não Concursais	152
6.3.1 – Créditos Amparados por Garantias Fiduciárias	152
6.3.1 – Crédito tributário e Contribuições Sociais	154
6.4 Determinação do Valor da Parcela Mensal - VPM	106
7 – QUADRO GERAL DE CREDORES	161
8 – CAPACIDADE DE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA	168
8.1 Capacidade de Pagamento	169
8.2 – Fluxo de Caixa Futuro	172
8.3 – Vendas de Ativos	179
9. LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO – PARECER FINAL	180
ANEXOS	
Anexo I – Laudo de Avaliação Econômica Financeira	
Anexo II – Relação de Bens do Ativo das Empresas – Matriz	
Anexo III – Relação de Bens do Ativo da Empresa - Filial	
Anexo IV – Laudo de Avaliação Mercadológica dos Equipamentos Informática – Matriz	
Anexo V – Laudo de Avaliação Mercadológica dos Equipamentos Informática - Filial	
Anexo VI – Laudo de Avaliação Mercadológica de Veículos	



I - SUMÁRIO EXECUTIVO



1.1. Apresentação

O presente trabalho tem por finalidade desenvolver “Plano de Recuperação Judicial para a **AOCP – ASSESSORIA EM ORGANIZAÇÃO DE CONCURSOS PÚBLICOS LTDA.**, pessoa jurídica de direito privado, devidamente inscrita no CNPJ/MF sob o nº 03.546.295/0001-94, com sede na Avenida Gastão Vidigal, 966, Salas 301 e 302, Zona 08, na cidade de Maringá, Estado do Paraná, CEP: 87.050440, 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 principal objetivo 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 da Recuperanda, 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.

Os levantamentos e análises realizadas constataram que a Recuperanda opera em condições de viabilidade econômica. Porém, necessita, em caráter de urgência, recuperar sua capacidade de gestão financeira, superando as atuais dificuldades que lhe é imposta pelo sistema financeiro, que lhe cobra elevados encargos financeiros, bem como a obriga a aceitar diversas



práticas abusivas, quer quanto as garantias fiduciárias, juros elevados e práticas de reciprocidades, que comprometem o seu desempenho operacional.

A superação de tal dificuldade assegurará à Recuperanda condições para melhorar sua gestão financeira, pois conseguirá, a partir da adoção de consistente fluxo de caixa, eliminar os desencaixes recorrente e estancar a sangria que lhe é imposta pelo sistema financeiro.

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.

Novas condições de prazo de amortização e encargos financeiros, contribuirão para que a empresa supere as dificuldades de natureza financeira, que enfrenta atualmente, caracterizada pelos recorrentes desencaixes de seu fluxo de caixa.

Para auxiliá-la nessa tarefa, foi elaborado detalhado planejamento econômico-financeiro, que foi construído a partir da capacidade de pagamento necessária, a qual foi determinada levando em conta o valor da parcela mensal apurada, para a amortização de todo o seu endividamento.

Em contrapartida, o resultado operacional líquido necessário foi determinado a partir dos ganhos 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 à 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 financiar o seu ciclo operacional e obtenham de seus credores, prazos de amortização e carências compatíveis com a capacidade de pagamento apurada.



1.2 Situação Diagnosticada – Visão Geral

Atualmente a Recuperanda opera com amplas condições de viabilidade econômica, porém apresenta situação de instabilidade financeira, que poderá comprometer a manutenção de suas atividades.

Esta situação de instabilidade financeira, teve como causa a conjugação de eventos adversos, que comprometeram sua capacidade gerir o seu fluxo de caixa, tais como:

- i) nível de endividamento elevado;
- ii) Insuficiência do capital de giro para financiar todo o ciclo operacional;
- iii) Encargos financeiros elevados;
- iv) falta de planejamento financeiro de médio prazo, submetendo a empresa a desencaixes recorrentes, que resultou em níveis crescentes de endividamento;
- v) Restrições e contingenciamento, por parte das instituições financeira, para a concessão de novos créditos;
- vi) falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário para atender as necessidades de todo o ciclo operacional;
- vii) desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa;
- viii) Limitações do sistema de informações gerenciais para subsidiar as tomadas de decisões;
- ix) inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro.

Os reflexos dessas contingências foram imediatos sobre o desempenho de seu fluxo de caixa, dando origem a dificuldade financeira atualmente enfrentada pela empresa.

Tal quadro foi severamente agravado com a decisão governamental, ao final do ano de 2016, de suspender a realização de concursos públicos em todos os órgãos federais. Tal medida foi seguida por vários estados e municípios. No ano de 2017, praticamente, a empresa não conseguiu obter novas contratações para a realização de públicos.



A situação foi agravada em razão dos critérios de seleção empregados pela maioria os órgãos públicos, para a contratação de empresa organizadora de concursos público. Em razão da complexidade burocrática e morosidade dos processos de licitações concorrenciais, os contratantes têm optado pela modalidade de dispensa de licitação. Em tal circunstância, as empresas privadas com fins lucrativos, são alijadas do processo.

Tal cenário, com forte retração das receitas operacionais, fez com que os descaixes fossem recorrentes. Não restando alternativa à empresa, que não fosse captar recursos junto a terceiros.

Por necessitar de empréstimos emergenciais, a empresa foi obrigada a se sujeitar as condições adversas, quer quanto aos encargos financeiros, quer quanto às exigências de garantias fiduciárias. Esse quadro evoluiu rapidamente para um processo de rolagem de dívidas, denominado como “ciranda financeira”, que culminou no atual nível de endividamento da empresa.

Por outro lado, em relação ao desempenho administrativo e operacional constatou-se, no diagnóstico realizado, que a empresa atua com bons níveis de eficiência. Possui um quadro de pessoal capacitado para as funções que exerce. Possui longa experiência e *expertise*, que a coloca dentre as principais empresas organizadoras de concursos públicos no país.

Conta com um corpo técnico e gerencial bem capacitado e comprometido com o desempenho da empresa. Os procedimentos e rotinas administrativas são bem descritos e acompanhados e apresentam resultados de boa qualidade. A gestão técnica e operacional dos concursos é feita de forma eficiente, quer quanto ao cumprimento dos cronogramas, segurança, credibilidade, produção e entrega dos relatórios de resultados.



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

As análises desenvolvidas mostraram que as dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa atualmente, tiveram origem em contingências decorrentes seu ambiente externo, principalmente, relacionadas a suspensão temporária de realização de concursos públicos, ao final do ano de 2016.

Como a empresa não têm autonomia para impulsionar sua demanda, pois a realização de concursos públicos depende de vários aspectos legais, precisa operar com elevados níveis de eficiência e credibilidade, para lograr êxito nas disputas por novos contratos, especialmente nas situações em que recebe “carta convite”, para participar do certame licitatório.

Para tanto, deverá implementar as seguintes medidas:

- i. Cessar o processo de rolagem diária das dívidas (ciranda financeira), amparada nos benefícios proporcionados pela Lei 11.101/2005;
- ii. Dotar a empresa de capital de giro mínimo necessário para atender seu ciclo operacional;
- iii. Melhorar a gestão financeira da empresa;
- iv. Reestruturar seus procedimentos de gestão administrativa, econômico e financeira;
- v. Melhorar o atual sistema de informações gerenciais, que propicie relatórios periódicos sobre o desempenho operacional da empresa;
- vi. Fortalecer as atuais estratégias quanto a sua forma de atuação, frente as contingências impostas pelos contratantes, bem como as de ordem legal;
- vii. Implantar criterioso sistema para a apuração mensal do resultado operacional líquido.



1.4 Resultados Esperados com a reestruturação proposta

Após a introdução das medidas propostas, a empresa deverá atuar com bons níveis de eficiência e alcançará a performance necessária para superar suas dificuldades atuais. Portanto, se espera e com tais medidas os seguintes resultados:

- i) Possibilitar a formação de capital giro próprio, em montante que seja compatível com necessidade de financiamento do seu ciclo operacional;
- ii) Reduzir de forma drástica os desembolsos com os pagamentos de juros e demais encargos financeiros;
- iii) Melhorar a gestão financeira, eliminando os desenhos recorrentes;
- iv) Gerar lucro operacional líquido em montante compatível com a necessidade de amortização do endividamento das empresas;
- v) Amortizar todo o endividamento da empresa, obtendo o seu saneamento financeiro;
- vi) Implementar sistema de informações gerenciais que subsidie todo o processo de tomada de decisões.



1.5 Posição Patrimonial.

Para avaliação da posição patrimonial da Recuperanda adotou-se procedimento híbrido. Utilizou-se valores do Balanço Patrimonial e valores dos Laudos de Avaliação Mercadológicas. Conforme dados da Tabela nº 01 os ativos da empresa estão avaliados em **R\$ 548.849,48**.

TABELA Nº 01
POSIÇÃO PATRIMONIAL

BENS E DIREITOS PATRIMONIAIS	VALORES EM R\$
Aplicações Financeiras (1)	197.900,00
Impostos a Recuperar (1)	76.492,81
Títulos de Capitalizações (1)	47542,75
Equipamentos de Informática – Matriz (2)	30.413,23
Equipamentos de Informática – Filial (2)	45.500,69
Veículos (2)	145.000,00
Equipamento de Transporte de Carga – Furgão (2)	6.000,00
TOTAL	548.849,48

(1) Valores obtidos no Balancete de Verificação de 31/12/2018

(2) Valores obtidos nos Laudos de Avaliação.

FONTE: Balanço Patrimonial e Laudos de Avaliação.

1.6 Perfil do Quadro de Credores

O endividamento total da empresa soma a importância de **R\$ 8.065.753,67**. Esse montante está distribuído entre **53** credores e decorrem de diferentes operações financeiras e comerciais, bem como de dívidas de natureza tributária, decorrentes de parcelamento de impostos e obrigações sociais (Tabela nº 02).

Desse total, **R\$ 4.383.887,13** (54,4%), se referem a créditos concursais, enquanto os demais **R\$ 3.681.866,54** (45,6%) são créditos não concursais, conforme pode ser visto na Tabela nº 02.



TABELA Nº 02
RESUMO DO QUADRO GERAL DE CREDORES

CLASSES	Credores	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CRÉDITOS CONCURSAIS – Submetidos à R. J	50	4.383.887,13	100,0%	54,4%
Classe I – Credores Trabalhistas	4	194.357,56	4,4%	2,4%
Classe II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	2	520.751,78	11,9%	6,5%
Classe III – Credores Quirografários - Geral	37	3.590.100,34	81,9%	44,5%
Fornecedores/Prestadores de Serviços	29	1.374.269,98	31,3%	17,0%
Instituições Financeiras	8	2.215.830,36	50,5%	27,5%
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	7	78.677,45	1,0%	1,0%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J	3	3.681.866,54		45,6%
Credores Tributários	3	3.430.177,58		42,5%
Receita Federal do Brasil	1	3.154.953,09		39,1%
Prefeitura do Município de Maringa	1	160.339,46		2,0%
Prefeitura do Município de Barueri - SP	1	114.885,03		1,4%
Credores com Garantias Fiduciárias		251.688,96		3,1%
TOTAL	53	8.065.753,67		100,0%

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir dos registros contábeis, extratos bancários e informações prestadas pela empresa.

Dentre os credores concursais, o de maior participação relativa são aqueles enquadrados na Classe III – Credores Quirografários com Privilégio Geral, cujos créditos somam a importância de **R\$ 3.590,100,34** e representam **81,9%** dos créditos submetidos aos efeitos da Lei 11.101/2005 (Tabela nº 02).

Por outro lado, a Receita Federal do Brasil (RFB) é principal credora, dentre os credores não concursais. O montante do débito junto a RFB é de **R\$ 3.154.953,09**, que representa **39,1%** do endividamento total da empresa (Tabela nº 02).

1.7 Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira.

Os estudos empreendidos na elaboração deste plano indicam que a empresa opera com viabilidade econômica. Mas, poderá melhorar sensivelmente seu desempenho, desde que seja equacionado seu



endividamento. Para sua sustentabilidade financeira é imprescindível reequilibrar o seu fluxo de caixa, eliminando os atuais desenhos recorrentes.

Tal constatação está respaldada em sua capacitação técnica e estrutural, que lhe permite operar com excelentes níveis de eficiência. Soma-se, ainda, à sua qualificação, o fato de possui boa imagem perante o mercado e excelente relacionamento com os clientes. Tais atributos lhe assegura ótimo potencial de contratação junto aos órgãos públicos, que demandam serviços de organização de concursos.

Porém, incorreu em prejuízos no ano de 2017, decorrentes dos efeitos da suspensão de realização de concursos públicos, por parte do governo federal, ao final do ano de 2016, o que gerou forte retração de suas receitas.

A partir de novas condições de pagamento das dívidas bancárias, com maiores prazos para amortização, menores encargos financeiros e um período razoável de carência, a empresa adquirirá capacidade para formar um capital de giro condizente com as necessidades de financiar, com recursos próprios, todo o seu ciclo operacional, garantindo, desta maneira, sua sustentabilidade financeira.

Com os benefícios advindos da Lei 11.101/2005, conjugados com a implementação do planejamento econômico financeiro proposto, a empresa adquirirá capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, garantindo sua sustentabilidade financeira.

A preservação da empresa assegurará a manutenção de 03 empregos diretos e mais de 50 empregos indiretos (terceirizados), cujas remunerações mensais contribuem diretamente com a manutenção de várias famílias, abrangendo, aproximadamente, 150 pessoas. A manutenção da empresa contribuirá com o desenvolvimento do município onde está instalada, com a geração de emprego, renda e impostos.



II - HISTÓRICO

2.1. Histórico

A empresa AOCP – ASSESSORIA EM ORGANIZAÇÃO DE CONCURSOS PÚBLICOS LTDA., surgiu da iniciativa de seis servidores da Universidade Estadual de Maringá (UEM), que atuavam na Divisão de Recrutamento e Seleção, a qual era responsável pela organização e execução dos concursos públicos realizados pela Pró Reitoria de Recursos Humanos, daquela pela instituição pública de ensino superior.

Além dos concursos públicos para selecionar servidores para compor o seu quadro próprio de pessoal, a Universidade também prestava, de forma esporádica, serviços para algumas prefeituras municipais da região, que a procurava para a realização de seus processos seletivos.

Contudo, apesar dos esforços da Pró Reitoria de Recursos Humanos da UEM para atender a demanda da comunidade externa, sua capacidade de atendimento era bastante limitada. Com quadro de pessoal reduzido e acúmulos de serviços com a gestão de todo o quadro próprio de pessoal da UEM, boa parte das solicitações das prefeituras municipais da região não tinha como ser atendida.

Diante desta perspectiva de mercado, associada à experiência que acumularam ao longo do tempo, atuando diretamente em todas as etapas da realização de um concurso público, os seis servidores identificaram ótima oportunidade para iniciarem um negócio próprio.

Assim, no ano de no ano de 1999 fundaram a AOCP – ASSESSORIA EM ORGANIZAÇÃO DE CONCURSOS PÚBLICOS SC LTDA., com o objetivo de prestar serviços à órgãos públicos e privados, organizando e realizando processos seletivos, vestibulares e avaliações do ensino.

Nos dois primeiros anos prestou serviços para as prefeituras municipais da região. Em pouco tempo, já atuava em nível nacional. No ano de 2001, venceu licitação junto a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, realizando, até o ano de 2007, 48 concursos para aquela empresa.



Para anteder as novas demandas a empresa criou, no ano de 2006, uma filial, que se instalou no cetro da cidade de Maringá-PR.

Neste período, até 2007, também ocorreu a redefinição de sua composição societária. Quatro sócios fundadores se desligaram da empresa, enquanto um novo sócio foi admitido. Desde 2007 a empresa tem como sócios os senhores: Domingos Pascoalino Vicentin, Emerson Pinheli e Marcos Flávio da Silva.

Este período também marcou a consolidação da capacitação técnica e operacional da empresa, para atuar em todo o território nacional. Adquiriu expertise, suporte logístico, qualificação profissional, capacidade tecnológica e infraestrutura, para atender qualquer demanda, para a realização de concursos ou processos seletivos, independente seu por porte ou localização geográfica.

Habilitada tecnicamente para disputar quaisquer certamente em nível nacional, no ano de 2007, venceu licitação do Ministério da Agricultura para realizar concurso com abrangência nacional. Foram mais de 652.000 inscritos, que realizaram provas simultaneamente em 14 estados da federação, sendo este, inclusive, um dos maiores processos seletivos já realizados no Brasil. A AOCP realizou com total êxito todas as etapas deste certame, desde o seu planejamento até a divulgação do resultado final.

Ancorada no amplo reconhecimento de sua capacitação técnica, operacional e credibilidade, para atuar na realização de grandes concursos públicos em qualquer região do país, passou a atender prefeituras municipais e governos estaduais em todo o território nacional.

Dentre os inúmeros concursos públicos planejados e executadas pela AOCP, destaca-se o realizado para o Governo de Tocantins no ano de 2011, com mais de 197 mil candidatos.

Neste ano de 2011, passou a atuar em sede própria e contar com 20 colaboradores contratados diretamente. O ciclo de expansão da empresa se



estendeu até o ano de 2014, quando chegou a operar com 50 funcionários diretamente contratados.

Toda sua expansão é marcada por investimentos para sua capacitação tecnológica e operacional, como softwares, sistemas de segurança e parque gráfico. Toda essa estrutura dotou a empresa de ampla capacidade para desenvolver todas as fases dos mais variados processos de seleção, atuando desde o planejamento dos exames com a publicação dos editais e confecção das provas, passando pela aplicação e finalizando com a entrega de relatórios de resultado e análises finais.

Entretanto, toda este crescimento e pujança é interrompido a partir do ano de 2015, em decorrência da grave crise fiscal do setor público brasileiro. A quase totalidade dos estados e municípios brasileiro, extrapolaram os limites prudenciais dos gastos com pessoal e suspenderam realização da maioria dos concursos públicos.

Somada a retração da demanda de novos serviços, vários estados não conseguiram pagar os compromissos assumidos. A empresa deixou de receber de alguns estados, pelos serviços prestados, cujas despesas com a realização dos concursos foram totalmente financiadas pela mesma.

A inadimplência cresceu de forma vertiginosa, exaurindo o capital de giro da empresa, quer o formado por recursos próprios ou o captado junto a terceiros.

Diante deste quadro e da necessidade de financiar todas as etapas da realização de um concurso público, a empresa foi obrigada a vender sua sede, para angariar recursos, para a formação de capital de giro mínimo, para conseguir operar.

A empresa também foi obrigada a alterar sua forma de atuar. No ano de 2016, alterou seu estatuto social, adicionando dentre suas atividades a possibilidade de locação de espaços e agenciamento de gestão.

Atualmente conta com apenas três funcionários contratados para as atividades rotineiras de seus procedimentos administrativos. Para o



desenvolvimento dos trabalhos relacionados diretamente aos serviços contratados, opera com prestadores de serviços sazonais, cujas contratações podem variar de quantidade, localidade e duração, de acordo com as demandas da empresa.

Contudo, espera que com os benefícios que advirão da Lei 11.100/2005 conseguirá iniciar um novo ciclo de recuperação e crescimento.

2.2. Constituição de Capital Social

Atualmente o capital social da empresa é constituído de **4.000.000 (quatro milhões)** quotas partes, correspondendo um valor monetário igual a **R\$ 4.000.000,00** (quatro milhões de reais). As cotas partes estão distribuídas entre os sócios **Domingos Pascoalino Vicentin (10,0%), Emerson Pinheli (45,0%) e Marcos Flávio da Silva (45,0%)**, conforme demonstrado na Tabela nº 03. A função de sócio administrador é exercida pelos sócios **Emerson Pinheli e Marcos Flávio da Silva**.

TABELA Nº 03
CONSTITUIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

Sócios	Cotas	R\$	%
Domingos Pascoalino Vicentin	400.000	400.000,00	10,0%
Emerson Pinheli	1.800.000	1.800.000,00	45,0%
Marcos Flávio da Silva	1.800.000	1.800.000,00	45,0%
TOTAL	4.000.000	4.000.000,00	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 **AOCP – ASSESSORIA EM ORGANIZAÇÃO DE CONCURSOS PÚBLICOS LTDA.**, apresenta uma situação de insustentabilidade financeira resultante dos efeitos da crise financeira a que está submetida.

Esta situação de insustentabilidade financeira teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como: **i)** suspensão temporária da realização de concursos públicos, por parte do governo federal, ao final do ano de 2016; **ii)** critérios de seleção adotados por órgãos públicos para a seleção de empresas organizadoras de concursos públicos, que restringem a participação de empresas privadas com fins lucrativos; **iii)** aumento crescente do endividamento, com a rolagem da dívida a juros elevados; **iv)** falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário, para atender todo o ciclo operacional; **v)** desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa; **vi)** elevados encargos financeiros; **vii)** limitações do sistema de informações gerenciais; entre outros de menor relevância.

Toda sua trajetória pode ser contextualizada em três fases.

A primeira, se inicia no ano de 1999, quando começam suas atividades, no ano de 1999. A empresa surge com o propósito de atender a demanda crescente, por parte de órgãos públicos que necessitavam contratar empresas para organizarem seus processos de seleção de novos servidores. Nesta época o número de empresas que prestavam serviços desta natureza era pequeno, o que permitiu rápido crescimento da AOCP. Esta fase é marcada pela consolidação de toda sua *expertise*, bem como pelo reconhecimento do mercado de sua capacitação técnica e estrutural para a organização de concursos públicos.

A segunda, inicia no ano de 2007, quando a empresa enfrentou o seu maior desafio e demonstrou ter capacidade técnica, estrutural, operacional e



recursos logísticos, para realizar grandes concursos. Neste ano realizou o concurso para o Ministério da Agricultura com mais de 650 mil inscritos. Os níveis de eficiência e segurança com que atuou neste concurso a credenciou, definitivamente, para atuar em todo o território nacional, organizando concursos de qualquer dimensão. No ano de 2011 passou a atuar em sede própria.

Toda esta trajetória de sucesso é comprometida a partir do ano de 2016, em decorrência da grave crise fiscal do setor público brasileiro. O Governo Federal, ao final deste ano, suspendeu a abertura de novos concursos por parte dos órgãos públicos federais. Como a quase totalidade dos estados e municípios brasileiro, extrapolaram os limites prudenciais dos gastos com pessoal, também seguiram a orientação do governo federal, e suspenderam realização da maioria dos concursos públicos. Com a queda abrupta de suas receitas, a empresa passou a ter dificuldades financeiras para financiar o seu ciclo operacional, precisando a recorrer ao sistema bancário para obtenção de recursos.

O desempenho recente da empresa permite avaliar que, a partir dos benefícios advindos da Lei 11.101/2005, a empresa conseguirá superar as dificuldades que enfrenta em razão da falta de capital de giro. Portanto, a partir do ano de 2019, estará iniciando uma nova fase de sua trajetória de atuação, que será caracterizada por sua recuperação econômica e financeira.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é que, mesmo diante de um cenário futuro pouco promissor para o mercado das empresas que organizam concursos públicos, em razão das novas diretrizes governamentais que privilegiam um amplo programa de privatizações e de redução do tamanho do Estado brasileiro, a Recuperanda tem todas as condições de permanecer no mercado, graças a sua capacitação técnica e estrutural.



ASPECTOS FINANCEIROS



3.2 Endividamento

Dentre os problemas detectados na empresa, o de maior comprometimento, no curto prazo, é o seu elevado endividamento, que soma o montante de **R\$ 8.065.753,67** (Tabela nº 04).

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 desenhos através da suspensão do pagamento de alguns compromissos, especialmente, junto a seus fornecedores. Nos momentos de graves desenhos, 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 **54,4%** do endividamento total, enquanto que os créditos não concursais, principalmente os natureza tributária, representam os outros **45,6%** (Tabela nº 04)

Os créditos quirografários com privilégio geral (Classe III) representam a maior parcela do endividamento total, alcançando a cifra de **R\$ 3.590.100,34**, que representam **81,9%** dos créditos concursais. (Tabela nº 04)

Aos seus fornecedores a empresa deve a importância de **R\$ 1.452.947,43**, cujo montante representa **31,1%** das dívidas concursais, sendo **R\$ 1.374.269,98** (31.3%) para empresas de médio e grande porte e **R\$ 78.677,45** (1,0%), para empresas de pequeno porte (EPP). (Tabela nº 04).



Para as instituições financeiras as dívidas da empresa, sujeitas a Lei 11.101/2005, somam a importância de **R\$ 2.736.582,14**, que corresponde a **62,4%** das dívidas concursais. Deste montante, a importância de **R\$ 520.751,78 (11,9%)**, se referem a contratos que estão amparados por garantias reais. Para instituições com créditos classificados como quirografários, deve a importância de **R\$ 2.215.830,36 (50,5%)** (Tabela nº 04).

As dívidas de natureza tributárias somam a importância de **R\$ 3.430.177,58**, e representam **42,5%** do endividamento total da empresa (Tabela nº 04).

A empresa possui, ainda, contratos de empréstimos que estão amparados por garantias fiduciárias e, portanto, não sujeitos aos efeitos do processo de recuperação judicial. A dívida total nesta modalidade de crédito é de **R\$ 251.88,96** e representa 3,1% do endividamento total (Tabela nº 04).

TABELA Nº 04
PERFIL DO ENDIVIDAMENTO

CLASSES	Credores	Valor	Part. % R. J	Part. % Total
CRÉDITOS CONCURSAIS – Submetidos à R. J	50	4.383.887,13	100,0%	54,4%
Classe I – Credores Trabalhistas	4	194.357,56	4,4%	2,4%
Classe II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	2	520.751,78	11,9%	6,5%
Classe III – Credores Quirografários - Geral	37	3.590.100,34	81,9%	44,5%
Fornecedores/Prerestadores de Serviços	29	1.374.269,98	31,3%	17,0%
Instituições Financeiras	8	2.215.830,36	50,5%	27,5%
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	7	78.677,45	1,0%	1,0%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J	3	3.681.866,54		45,6%
Credores Tributários	3	3.430.177,58		42,5%
Receita Federal do Brasil	1	3.154.953,09		39,1%
Prefeitura do Município de Maringa	1	160.339,46		2,0%
Prefeitura do Município de Barueri - SP	1	114.885,03		1,4%
Credores com Garantias Fideiúrgicas		251.688,96		3,1%
TOTAL	53	8.065.753,67		100,0%

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir dos registros contábeis e extratos bancários.



3.2.1.1 Créditos Trabalhistas.

A empresa possui débitos trabalhistas referente a verba de caráter eminentemente salarial, em razão de serviços prestados com vínculo empregatícios com **03** funcionários, num total de **R\$ 7.309,25**. Consta, ainda, nesta Classe, débito derivados da legislação trabalhista no valor de **R\$ 187.048,31**. O montante referente as verbas salariais, devida a cada trabalhador, não ultrapassa a 05 cinco salários mínimos, e foram contraídas a menos de 90 dias, conforme detalhamento apresentado na relação nominal contida no quadro de credores, em anexo.

3.2.1.2 Fornecedores

Para fornecedores diversos e prestadores de serviços, a empresa acumula uma dívida de **R\$ 1.452.947,43**, em sua maioria já vencida. Sua constituição apresenta a seguinte composição:

- Empresas de Médio e Grande Porte - **R\$ 1.374.269,98**
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) - **R\$ 78.677,45**

a) Empresas de Médio e Grande Porte.

A dívida junto aos fornecedores de médio e grande porte, soma a importância de **R\$ 1.374.269,98**, contraída junto a trinta e seis (**36**) fornecedores. A maior parcela deste montante se refere a valores já vencidos e cujos pagamentos não foram realizados.

b) Empresas de Pequeno Porte - EPP



Para fornecedores cujas empresas se enquadram como de pequeno porte (EPP) e, portanto, amparados pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, a dívida é de **R\$ 78.677,45**, junto a dezesseis **(16)** credores.

3.2.1.3 Instituições Financeiras

Para as instituições financeiras a empresa deve um montante de **R\$ 2.736.582,14**, distribuídos conforme a natureza da contratação do crédito, da seguinte forma:

- *Quirografários* **R\$ 2.215.830,36**
- *Garantias Reais* **R\$ 520.751,78**

3.2.1.4 Tributos e Contribuições Sociais.

A Recuperanda possui dívidas referentes a tributos e contribuições sociais num montante igual a **R\$ 3.432.298,18**. Deste total, **R\$ 3.154.953,99** se referem a dívida parcelada junto à Secretaria da Receita Federal do Brasil. Para a Prefeitura do Município de Barueri (SP), a empresa deve a importância de **R\$ 114.885,03** e para a Prefeitura do Município de Maringá (PR), deve a importância de **R\$ 160.339,46**, conforme demonstrado na Tabela nº 04.

3.2.1.5 – Credores Fiduciários

A Recuperando possui um contrato de crédito junto ao Banco Bradesco no valor de **R\$ 251.688,96**, amparado por garantias correspondente a alienação fiduciária de um terreno pertencente à empresa.



ASPECTOS ECONÔMICOS



3.3 Avaliação Econômica Financeira

A avaliação econômico-financeira foi realizada a partir das informações registradas nos relatórios contábeis da empresa (Balanços Patrimoniais, Balancete de Verificação e DRE), cuja responsabilidade é do Escritório de Contabilidade que presta serviço de escrituração fiscal e contábil à Recuperanda.

3.3.1 Receita Operacional Líquida

O desempenho da Receita Operacional Líquida (ROL) da empresa AOCP, nos últimos três anos, pode ser avaliado a partir das informações contidas na Tabela nº 05.

TABALA Nº 05

DESEMPENHO DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (2016/2018)

DISCRIMINAÇÃO	2016	2017	2018
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	10.012.202,05	3.082.173,13	10.358.670,98
MEDIA MENAL	834.350,17	256.847,76	863.222,58
Variação (Média Mensal)		-69,22%	236,08%

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

Constata-se que no ano de 2017 a empresa não obteve desempenho satisfatório em sua Receita Operacional Líquida, com variação negativa de (- **69,22%**), quando comparado ao mesmo período do ano anterior (2016). Tal performance decorreu dos efeitos da forte crise fiscal verificada no setor público, que levou o presidente Michel Temer a suspender a realização de concursos públicos, no âmbito do governo federal, o que foi seguido pelos demais entes da federação. Neste ano as receitas da empresa sofreram forte retração e alcançaram a cifra de **R\$ 3.082,173,13**, com média mensal de apenas R\$ 256.847,76 (Tabela nº 05).



Por outro lado, o desempenho das receitas da empresa no ano de 2018, apresentou expressiva variação positiva, com crescimento nominal de **236,08%**, em relação ao ano anterior. A Receita Operacional Líquida somou a importância de R\$ **10.358.670,98**, com média mensal de **R\$ 863.222,58** (Tabela nº 05). Tal performance pode ser atribuída a maior flexibilização quanto ao impedimento de realização de concursos públicos. Na maioria dos estados e municípios as Lei Diretrizes Orçamentárias (LDO), proposta no ano de 2017, para vigorarem em 2018, previram a contratação de novos servidores, mediante aprovação em concursos públicos. Tal fato contribuiu diretamente para melhor a performance das receitas da empresa.

O desempenho da receita operacional líquida das empresas, a partir de suas médias mensais, pode ser visualizado pela figura nº 01. Constatase que a empresa apresentou sensível melhora na performance de suas receitas no ano de 2018.

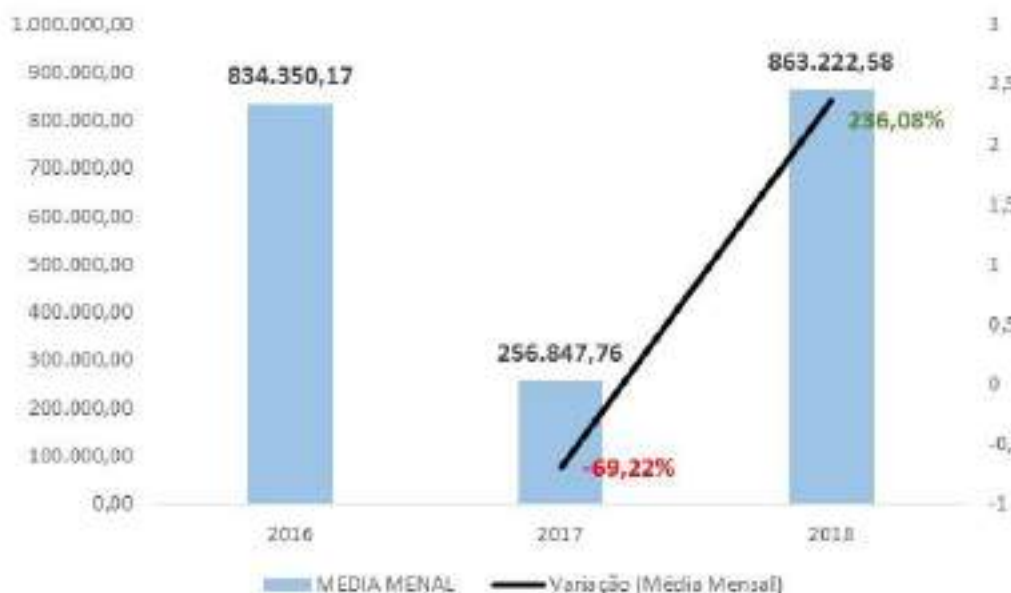


Figura nº 01 - Variação Da Receita Operacional Líquida –(Média Mensal).
FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

A avaliação do comportamento da Receita Operacional Líquida da Recuperanda demonstra que, as dificuldades enfrentadas pela empresa desde o início da crise fiscal do setor público brasileiro, poderão ser superadas, nos próximos anos.

O novo governo que se instalou no Palácio do Planalto, em janeiro de 2019, apresentou as novas regras para que concursos públicos em 2019, com previsões de novos concursos públicos. A LOA – Lei Orçamentária Anual, da União, prevê a realização de concursos públicos para este primeiro ano de governo.

Ao todo, somente na esfera federal, estão previstas 48.000 vagas para 11.493 funções e cargos diferentes. Deste total de vagas que receberam a aprovação na LOA, cerca de 43.000 são para o provimento de cargos;

- ✓ Há uma estimativa de 4.800 cargos novos a serem criados em 2019;
Pelo menos 25 instituições já definiram a sua bancada para o concurso;
- ✓ Pelo menos 27 instituições já têm uma comissão formada para a seleção;
- ✓ Pelo menos 49 órgãos já estão com os seus concursos plenamente autorizados

3.3.2 Custos e Despesas Operacionais.

Para essas análises foram levantadas informações referentes a todos os desembolsos efetuados pela empresa entre os anos de 2016 e 2018, para fazer frente aos custos de prestação de serviço e as despesas operacionais.

3.3.2.1 Custos Direto de Prestação de Serviços (CMV).

De forma agregada a estrutura de custos diretos de prestação de serviços da empresa está representada na Figura nº 2, que mostra o



comprometimento da receita operacional líquida com o pagamento destes custos.

Os dados mostram que o comportamento e a estrutura de custo vêm sofrendo variações ao longo do tempo. Em 2016 os custos absorveram apenas **4,43%** da receita líquida.

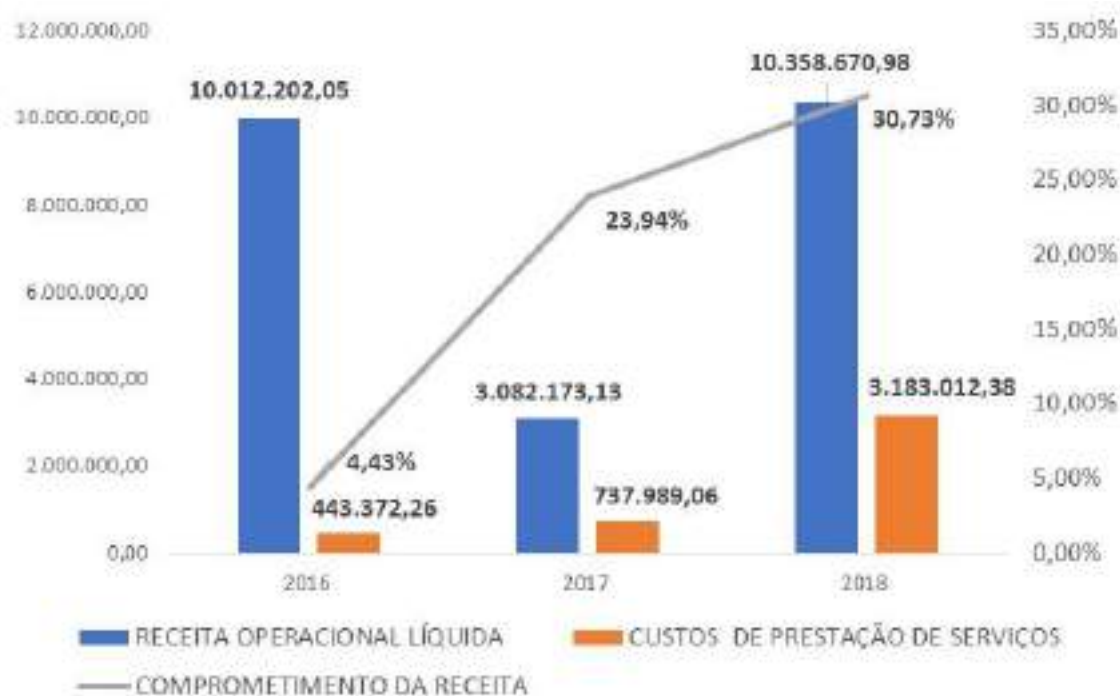


Figura nº 02 – Relação entre Receita Operacional Líquida e Custos Direto de Prestação de Serviços.

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

No ano seguinte, 2017, o índice de comprometimento da receita operacional líquida com os custos direto de prestação de serviços, elevou-se para **23,94%**. No último ano analisado, o percentual de absorção da receita alcançou a cifra de 30,73% (Figura nº 02).

Apesar do índice de comprometimento das receitas operacionais líquidas com o pagamento dos custos direto de prestação de serviços,

apresentar comportamento crescente, no período analisado, a performance levantada indica que a empresa opera com ótimo patamar de obtenção de margem operacional bruta.

3.32.2 Despesas e sua apropriação.

Conforme levantamento realizados, verificou-se que para a apropriação das despesas operacionais (custos indiretos), para a formação dos preços do serviço prestado, são utilizados critérios técnicos previamente definidos.

Tal procedimento é importante para a definição de orçamentos competitivos, principalmente, em disputas concorrenciais amplas, ou mesmo para submeter à apreciação no atendimento das “cartas convites”.

Nas disputas cuja seleção se dá por processos licitatórios concorrenciais, fundamentar as propostas em orçamentos detalhados e consistentes, ampliam as possibilidades de se conseguir a contratação de novos concursos. A definição precisa dos custos e despesas operacionais, constitui-se no fator decisivo para sair vencedor, ou, não, da disputa.

Custos superestimados resultam em insucesso na obtenção da nova contratação. Por outro lado, orçamentos subestimados, podem gerar prejuízos e comprometer o desempenho global da empresa.

Constatou-se que a empresa possui pessoal capacitado, que faz uso de ferramentas gerenciais, que lhe permite impor bom controle sobre suas despesas, bem como, implementar procedimentos corretos para a apropriação de seus custos.



3.3.2.3 Desempenho das Despesas Operacionais.

As informações da tabela nº 06 mostram o desempenho das despesas operacionais, em relação às suas participações relativas na Receita Operacional Líquida (ROL), nos anos de 2016 a 2018, como os valores médios do período.

Conforme pode ser constatado, a partir da análise dos dados apresentados na Tabela nº 06, os desembolsos com as despesas operacionais corresponderam, em média, a **50,8%** da Receita Operacional Líquida.

O maior comprometimento das Receitas Operacionais Líquidas (ROL) com os desembolsos das despesas operacionais ocorreu no ano de 2017, quando este indicador alcançou a marca de **80,1%**.

As despesas financeiras é o componente mais representativo das despesas operacionais. Em média, período analisado – 2016 a 2018, os gastos com pagamentos e juros e demais encargos financeiros, absorveram **22,9%** da Receita Operacional. O maior nível comprometimento ocorreu no ano de 2017, quando estas despesas corresponderam a **43,6%** da ROL. (Tabela nº 06).

As despesas os gastos com pessoal que representam, em média, **10,3%** das Receitas Operacionais Líquidas. Constatou-se que a participação relativa destas despesas, apresentaram comportamento de retração no período analisado. De um índice de **13,9%**, no ano de 2016, recusou para apenas 3,8% em 2018. (Tabela nº 06).

As despesas administrativas também apresentam níveis de comprometimento da Receita Operacional Líquida, elevado. A média do período foi de **17,2%**. A pior performance ocorreu no ano de 2017 quando este indicador alcançou a cifra de **23,5%**. (Tabela nº 06).

Contudo, a análise do comportamento das despesas operacionais mostra que, a partir do ano de 2018, empresa opera com uma estrutura operacional bem dimensionada, para o volume de operações que realizada.



Com exceção das despesas financeiras, pode-se inferir que a empresa melhorou o controle sobre suas despesas operacionais, sobretudo, no ano de 2018. Neste ano, as despesas com Pessoal e Administrativas, apresentaram comportamento compatível à sua nova forma de atuação.

A Figura nº 03 apresenta uma visualização do comportamento da Participação Relativa das Despesas Operacionais na Receita Operacional Líquida, nos anos de 2016 a 2018.

Contata-se que a pior performance do comportamento das despesas operacionais ocorreu no ano de 2017. Neste ano a retração da Receita Operacional Líquida, ocorreu de forma mais intensa, do que se verificou nos componentes das Despesas Operacionais.



TABELA Nº 06
DESEMPENHO DAS DESPESAS OPERACIONAIS 2016 a 2018

DISCRIMINAÇÃO	2016	Part %	2017	Part %	2018	Part %	Média
RECEITA OPERAC. LÍQUIDA	10.012.202,05	100,0%	3.082.173,13	100,0%	10.358.670,98	100,0%	100,0%
DESPESAS OPERACIONAIS	3.841.500,52	38,4%	2.500.492,12	81,1%	3.396.842,39	32,8%	50,8%
PESSOAL	1.387.386,75	13,9%	406.420,41	13,2%	392.741,91	3,8%	10,3%
ADMINISTRATIVAS	1.647.109,67	16,5%	722.860,66	23,5%	1.216.952,24	11,7%	17,2%
FINANCEIRAS	801.092,05	8,0%	1.342.750,20	43,6%	1.781.681,44	17,2%	22,9%
DESPESAS TRIBUTARIAS	5.912,05	0,1%	28.460,85	0,9%	5.466,80	0,1%	0,3%

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



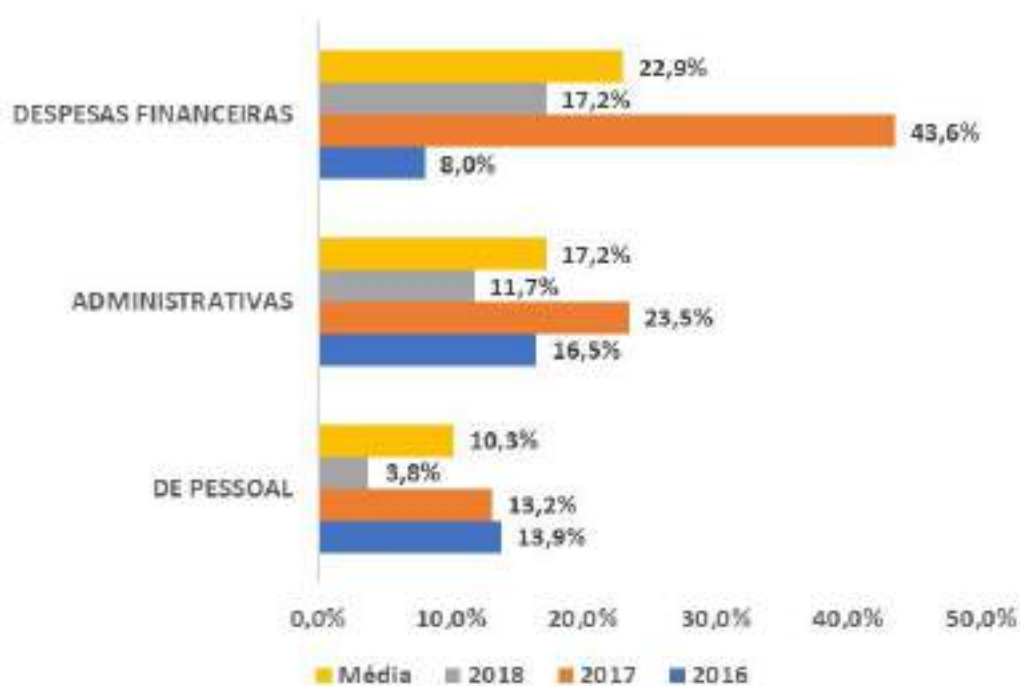


Figura nº 03 – Participação Relativa das Despesas Operacionais na Receita Operacional Líquida.

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

3.3.3 Margem Operacional Bruta.

Ao deduzir da receita operacional líquida o montante correspondente aos custos direto com a comercialização das mercadorias vendidas, 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.

Ao se estabelecer sua relação com a Receita Operacional Líquida, se obtém a Margem Operacional Bruta.

A Tabela nº 07 apresenta o desempenho operacional da empresa para os anos de 2016 a 2018. Constata-se que a empresa opera com margens



operacionais bruta elevadas, o que propicia boas condições para a cobertura das despesas operacionais e a geração de lucros operacionais líquidos.

TABELA Nº 07
DESEMPENHO OPERACIONAL BRUTO 2016 a 2018

DISCRIMINAÇÃO	2016	2017	2018
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	10.012.202,05	3.082.173,13	10.358.670,98
Custo de Mercadoria Vendida (CMV)	443.372,26	737.989,06	3.183.012,38
% ROL	4,4%	23,9%	30,7%
LUCRO BRUTO	9.568.829,79	2.344.184,07	7.175.658,60
MARGEM OPERACIONAL BRUTA	95,6%	76,1%	69,3%

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

A boa performance da margem operacional bruta da empresa se deve a sua nova forma atuação, que privilegiou a terceirização de diversas etapas da organização dos concursos e a venda de serviços através do agenciamento de gestão.

A figura nº 04 permite uma visualização do desempenho da margem operacional bruta da empresa nos anos de 2016 a 2018



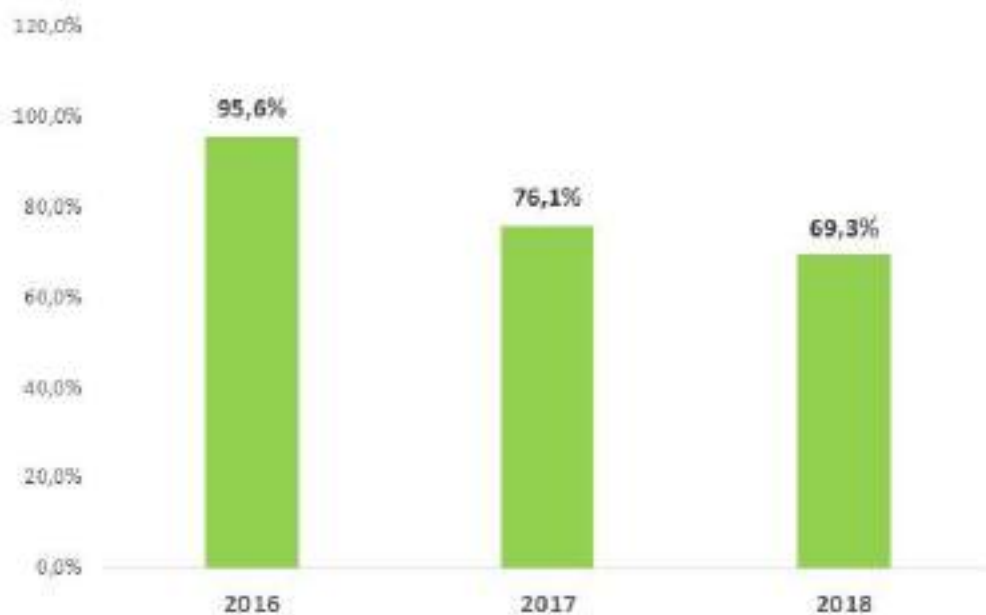


Figura nº 04 – Margem Operacional Bruta – 2016 a 2018.

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

Como se constata, o melhor desempenho operacional ocorreu no ano de 2016, quando os custos diretos com a prestação de serviços (CMV), corresponderam a apenas **4,4%** das receitas operacionais líquidas, o que propiciou uma margem operacional bruta de **95,6%** (Tabela nº 07).

3.3.5 Resultado Operacional Líquido.

Os resultados operacionais líquidos obtidos pela empresa no período compreendido entre os anos de 2016 a 2018, constam da Tabela nº 08. Constata-se que a empresa operou com resultados operacionais líquidos negativos somente no ano de 2017.

Pode-se atribuir a tal performance à decisão do governo federal que suspendeu a realização de concursos públicos em todas as instituições federais, ao final do ano de 2016. Tal medida acarretou forte retração nas receitas da



empresa, que de um montante de **R\$ 10.012.202,05**, no ano de 2016, recuasse para apenas **R\$ 3.082.173,13**. (Tabela nº 08)

Neste ano (2017), empresa auferiu prejuízos em montante igual a **R\$ - 473.130,80**, que representou margem operacional líquida negativa, da ordem de **-15,4%**.

Por outro lado, conforme informações constantes da Tabela nº 08, o melhor desempenho operacional da empresa, no período analisado, ocorreu no ano de 2016, quando lucro operacional líquido alcançou a cifra de **R\$ 4.574.691,31**, com índice de lucratividade que correspondeu a **45,7%**.

Tal performance se deu, sobretudo, em razão das novas formas de atuação adotada pela empresa, que privilegiou a terceirização e a prestação de serviços através do agenciamento de gestão.

Em 2018 a empresa conseguiu reverter o quadro deficitário do ano anterior. Suas receitas voltaram ao patamar do ano de 2016, superando a cifra de dez milhões de reais.

Com a melhora das receitas e a manutenção da nova forma de atuação, a empresa conseguiu auferir lucro operacional líquido, em 2018, no montante de **R\$ 2.866.689,02**. Tal resultado propiciou margem operacional líquida correspondente a um índice de **27,7%**. (Tabela nº 08).

Quando se avalia o desempenho operacional da empresa em todo o período analisado, a partir dos valores médios, contata-se que a empresa opera com boas condições de viabilidade econômica.

Entretanto, possui grave comprometimento de seu resultado em razão dos elevados valores que desembolsa com o pagamento de juros e demais encargos financeiros. No período as despesas financeiras alçaram a importância média de **R\$ 1.308.507,90**, constituindo no principal item das despesas operacionais.



TABELA Nº 08
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 2013/2015

DISCRIMINAÇÃO	2016	2017	2018	Média
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	10.012.202,05	3.082.173,13	10.358.670,98	7.817.682,05
(-) CUSTO DIRETO C/ A PREST. SERV.	-443.372,26	-737.989,06	-3.183.012,38	-1.454.791,23
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	9.568.829,79	2.344.184,07	7.175.658,60	6.362.890,82
MARGEM OPERACIONAL BRUTA	95,6%	76,1%	69,3%	80,3%
DESPESAS OPERACIONAIS	3.841.500,52	2.500.412,12	3.396.842,39	3.246.251,68
PESSOAL	1.387.386,75	406.420,41	392.741,91	728.849,69
ADMINISTRATIVAS	1.647.109,67	722.780,66	1.216.952,24	1.195.614,19
DESPESAS FINANCEIRAS	801.092,05	1.342.750,20	1.781.681,44	1.308.507,90
DESPESAS TRIBUTARIAS	5.912,05	28.460,85	5.466,80	13.279,90
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	19.523,86	4.470,79	802.969,39	275.654,68
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	28.940,41	1.051,66	834.835,15	288.275,74
PROVISÕES PARA IMPOSTOS	1.143.221,41	320.321,88	880.261,43	781.268,24
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	4.574.691,31	-473.130,80	2.866.689,02	2.322.749,84
MARGEM OPERACIONAL LÍQUIDA	45,7%	-15,4%	27,7%	29,7%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações dos DRE's.



A figura abaixo propicia ótima representação do desempenho da margem operacional líquida da empresa.

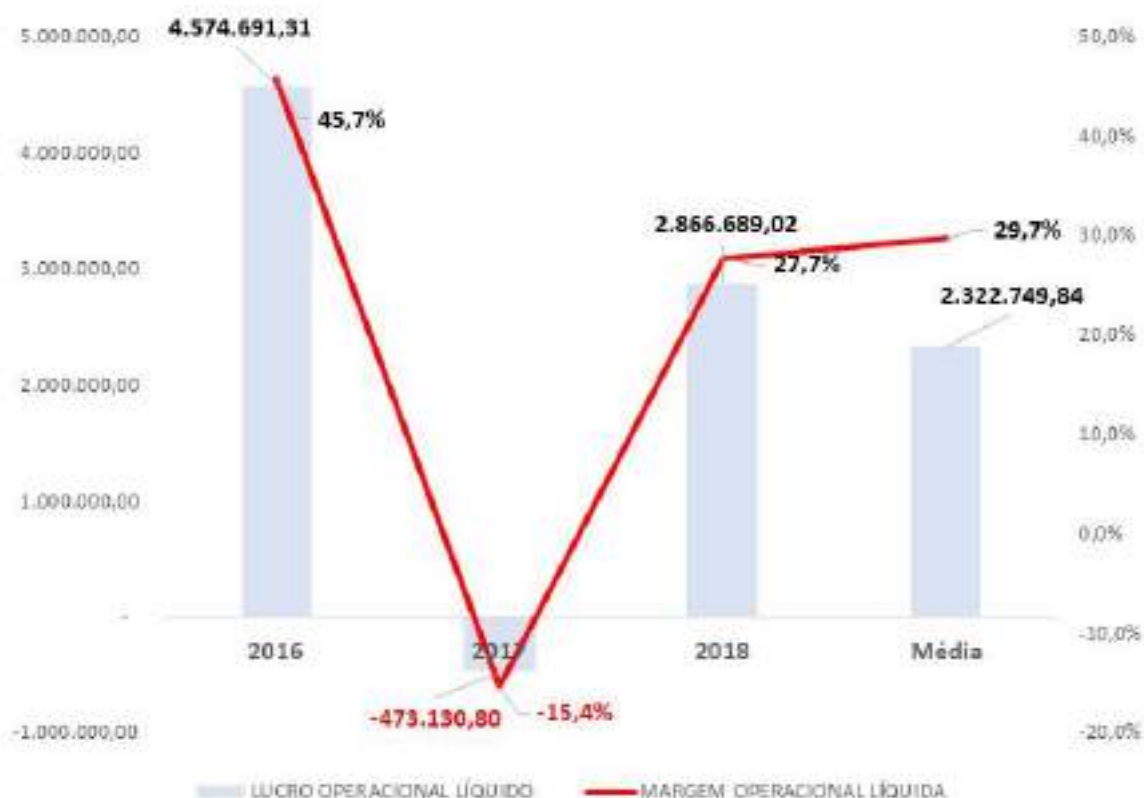


Figura nº 05 – Lucro e Margem Operacional Líquido 2016 a 2018.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações dos DRE's.

A avaliação do desempenho econômico da Recuperanda evidencia que a mesma consegue operar com resultados operacionais satisfatórios, uma vez que suas Receitas Operacionais Líquidas são suficientes para cobrir os desembolsos com todos os custos e as despesas operacionais.



3.3.9 – Ponto de Equilíbrio.

O ponto de equilíbrio expressa o volume de receitas que deve ser obtida pela empresa para absorver a totalidade dos custos fixos e variáveis, antes de gerar lucro operacional, isto é, constitui-se no ponto onde a empresa não auferir lucro nem prejuízos.

Para fins analíticos foram considerados, para esta avaliação, o desempenho operacional da empresa referente ao ano de 2018.

Os resultados apurados na Tabela nº 09 mostram que o desempenho operacional da empresa, no ano de 2018, apresenta uma situação bastante confortável. Conforme apurado, o montante de vendas necessárias para que a empresa cubra todos os seus custos e despesas operacionais, isto é, seu ponto de equilíbrio, situa-se em **R\$ 3.706.684,66**.

Portanto, a partir do patamar de receitas correspondente a **35,8%**, do total obtido no ano de 2018, a empresa conseguiu cobrir todas as suas despesas fixas e variáveis, passando, a partir deste volume de vendas, a obter lucro operacional líquido.

TABELA Nº 09
APAURAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO - 2016/17

DISCRIMINAÇÃO	DESEMPENHO 2018
Receita Operacional Líquida	10.358.670,98
Custo Fixo	1.615.160,95
Custo Variável	5.844.955,25
Custo Total	7.460.116,20
Lucro Operacional Líquido	2.898.554,78
PONTO DE EQUILÍBRIO	3.706.684,66
% ROL	35,8%

FONTE: Calculado pelo autor.



Os principais estudos sobre o desempenho do ponto de equilíbrio indicam que um índice abaixo de 50,0% das Receitas Operacionais Líquidas, demonstra que a empresa opera em boas condições de viabilidade econômica.

Através da figura nº 6 pode ser visualizado o desempenho do ponto de equilíbrio da empresa. Quando a curva do custo total corta a curva da receita operacional, indica o ponto de “lucro zero”. Ou seja, o ponto de equilíbrio da empresa, no qual ela não auferir lucro nem prejuízo.

Constata-se, portanto, que o cruzamento entre as curvas da receita operacional e do custo total ocorre quando a empresa alcança um volume de receitas corresponde a **35,8%**, do total vendido no ano de 2018.

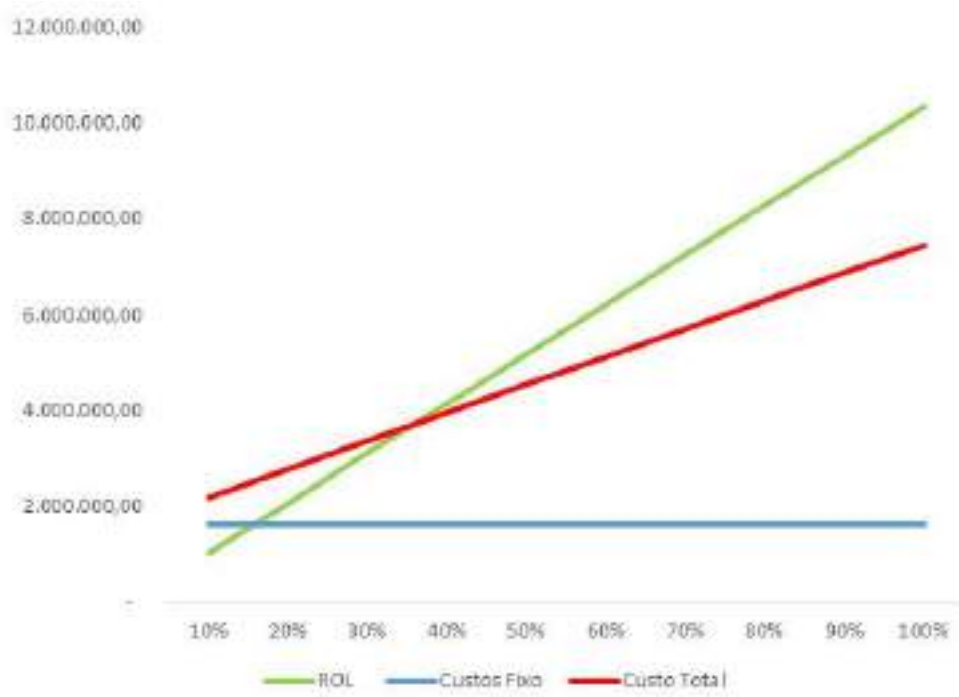


Figura 05 - Ponto de Equilíbrio – Desempenho 2018

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de relatórios contábeis.

3.3.7 Avaliação Final da Situação Econômico-Financeira.

A avaliação do desempenho econômico-financeiro da Recuperanda demonstra que a atual estrutura de seus custos e receitas operacionais, lhe proporciona capacidade para obter margem operacional bruta satisfatória.

Como demonstrado na apuração do resultado operacional líquido, o desempenho econômico-financeiro da empresa ficou comprometido apenas no ano de 2017, em razão da determinação governamental de suspensão da realização de concursos públicos, na esfera federal.

Porém, no ano seguinte, 2018, a empresa restabeleceu seu patamar de faturamento, e suas receitas operacionais voltaram a situar-se em volume superior a dez milhões de reais.

Neste ano, sua lucratividade apresentou boa performance, bem como o parâmetro apurado para seu ponto de equilíbrio, indicou que a empresa opera em boas condições de viabilidade econômica.

Apesar de tais resultados favoráveis, a empresa ainda está sujeita a elevados desembolsos com o pagamento de juros e demais encargos financeiros. No ano de 2018, as despesas financeiras da empresa alcançaram a cifra de **R\$ 1.781.681,44.**

Com a nova a forma de atuação da empresa, na qual privilegiou a terceirização de várias etapas da realização dos concursos e a prestação de serviços, através de agenciamento de gestão, a empresa melhorou suas condições de seleção e atuação nos processos de contratação de novos concursos.

Assim, para a superação da principal dificuldade enfrentada pela empresa, que consiste na limitação de seu capital de giro, que tem lhe imposto elevados desembolsos com o pagamento de juros, se impõe como condição



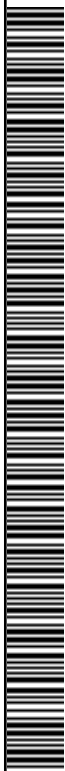
imprescindível a obtenção de novas condições para o pagamento de seu endividamento, que foi obrigada a contrair ao longo da crise da economia brasileira, marcada, sobretudo, pela forte comprometimento das contas do setor público.

Os resultados recentes indicam que a atual viabilidade econômica apresentada pela empresa precisa ser fortalecida, com novas estratégias e de atuação, que visem melhorar a performance de seu resultado operacional líquido.

Para a construção de um cenário que resulte na obtenção de condições de viabilidade econômica e sustentabilidade financeira, será necessário que a empresa avance em sua nova forma de atuação, intensificando os processos terceirização para execução de várias etapas dos concursos, bem como na venda de serviços, através do agenciamento de gestão.



ASPECTOS OPERACIONAIS E INFRA-ESTRUTURAIS



3.4.1 Aspectos Operacionais.

A principal atividade desenvolvida pela empresa consiste na prestação de serviço para instituições públicas com a realização de processos seletivos, através do planejamento e execução de concursos públicos.

Em razão das limitações técnicas e operacionais da maioria dos órgãos públicos em realizarem seus próprios certames, a legislação em vigor admite a possibilidade da terceirização da realização de concurso público, mediante licitação ou contratação direta.

A licitação continua sendo a regra geral e a contratação direta, exceção, que, como tal, somente deve ser adotada quando houver o preenchimento dos requisitos do art. 24, inciso XIII, da Lei nº 8.666/93, devendo a administração contratante deixar evidenciada, ainda, a correlação entre o objeto contratado e o seu desenvolvimento institucional.

A realização de concurso público trata de procedimento administrativo, assim definido por CARVALHO FILHO (2001):

“Concurso Público é o procedimento administrativo que tem por fim aferir as aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e funções públicas. Na aferição pessoal, o Estado verifica a capacidade intelectual, física e psíquica de interessados em ocupar funções públicas e no aspecto seletivo são escolhidos aqueles que ultrapassam as barreiras opostas no procedimento, obedecidas sempre à ordem de classificação. Cuida-se, na verdade, do mais idôneo meio de recrutamento de servidores públicos”. (CARVALHO FILHO, 2001, p. 472)¹

Para a realização de concurso público é de extrema relevância assegurar que o certame se desenvolva com a observância dos princípios da moralidade e da isonomia, resguardada a segurança e o sigilo inerentes ao procedimento, de

¹ CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo, 7a ed. Revista, ampliada e atualizada. Rio de Janeiro: Lumen Iuris (2001).



modo a que se realize sem qualquer incidente que possa ofender sua credibilidade.

Diante deste escopo legal, a AOCP adota procedimentos criteriosos para o planejamento e a execução de todos os concursos públicos que realizam. Toda a operacionalização de seus trabalhos pode ser sumarizada a partir da descrição das seguintes etapas:

1ª Etapa –Identificação, levantamento ou atendimento de demanda prévia (carta convite), de concursos já autorizados.

Para realização de um concurso é necessário que, primeiramente, sejam criados os cargos por meio de uma lei e que haja previsão orçamentária para o preenchimento das vagas. Ou, ainda, que existam vagas abertas, por conta de aposentadorias, falecimentos, transferências etc.

Uma vez identificada a necessidade de existência de vagas a serem preenchidas, por novas contratações, o concurso deve ser autorizado por quem de direito possuir tal competência.

O Departamento Comercial da AOCP realiza o trabalho de levantamento de novos concursos, cujas realizações que já foram autorizados, com o intuito de apresentar proposta orçamentária ou se preparar para participar do processo licitatório.

Em várias oportunidades tal procedimento decorre de solicitação encaminhada por órgão público, para que a AOCP, através de carta convite, que a mesma apresente proposta orçamentária prévias, em razão de concursos que já estão autorizados.



2ª Etapa - Contratação para a Execução do Concurso

Para que seja contratada, a AOCP precisa participar dos processos de seleção da instituição organizadora. Normalmente, os órgãos públicos optam entre esses três instrumentos: i) a Licitação por Concorrência; ii) o Pregão Eletrônico; ou iii) Dispensa de Licitação. Devido a celeridade dos processos, a Dispensa de Licitação é a mais escolhida.

Nas situações em que a AOCP é a escolhida, pelo órgão público, para a organizadora do certame, inicia todo o processo de planejamento do concurso.

3ª Etapa – Planejamento do Concurso.

Após a assinatura do contrato, a AOCP solicita à contratante todas as orientações e informações para que possa confeccionar a minuta do edital de abertura do concurso.

Inicialmente elabora todo o Plano de Trabalho, iniciando com a análise de critérios técnicos como: perfil do candidato, tipo de avaliação e cronograma básico para o processo seletivo.

Uma vez elaborado o Plano de Trabalho referente ao certame, a AOCP agenda uma reunião com o cliente para, então, definir os detalhes técnicos e execução dos itens previstos no Plano de Trabalho.

4ª Etapa – Definição do Cronograma

A elaboração do cronograma do concurso ocorre em conformidade com os prazos estipulados no Edital de Licitação ou Termo de Referência. Os períodos programados para cada etapa do concurso seguem as exigências normativas (legislação) de cada contratante. Uma vez concluída sua criação, o cronograma



é enviado aos membros da comissão de concurso do contratante, para sua aprovação.

5ª Etapa – Produção do edital

O edital é o documento que dita as regras do processo seletivo. Primeiramente sai o edital de abertura, que traz todas as regras do certame. Se necessário, é publicado uma retificação, que é um edital que pode acrescentar, corrigir e/ou modificar informações do concurso. Por último, é publicada a convocação, que serve para solicitar o comparecimento dos candidatos para as avaliações.

Sequencialmente à definição do cronograma, procede-se a elaboração da minuta do Edital para apresentação e análise juntamente à comissão do concurso, observando, na distribuição de vagas, os percentuais de reserva destinados a cotas e/ou a pessoas com deficiências, bem como a atribuição de atendimento a candidatos que apresentem condição especial.

Em seguida, é realizada a elaboração dos programas de prova do concurso, conforme as atribuições do cargo e disciplinas condizentes, respeitando o conteúdo e a bibliografia definida juntamente com o contratante. A especificação de disciplinas, peso de provas, nota de corte e média para aprovação também são submetidas à aprovação da comissão.

O Edital, seu layout, bem como qualquer documento relacionado ao certame, é sujeito à apreciação e aprovação da comissão do concurso para posterior divulgação.

6ª Etapa - Publicação do Edital

Os editais são publicados no Diário Oficial da União, Diário Oficial do Estado ou Distrito Federal e Diário Oficial do Município, conforme a área de



abrangência do concurso. As organizadoras também publicam os editais em seus respectivos sites.

A AOCP é responsável pela elaboração do Extrato de Edital para publicações oficiais e não oficiais, além da publicação no sítio da própria empresa (www.aocp.com.br), assim como preparação e distribuição de cartazes e faixas informativas, visando a divulgação do concurso, a qual é realizada em diversos meios de comunicação, sobretudo, naqueles voltados à difusão de informações referentes a concursos públicos.

A empresa encarrega-se, também, das seguintes publicações: relação dos candidatos inscritos; convocação para as provas; gabaritos provisórios e definitivos; cadernos de prova (pós-aplicação); resultados com a respectiva pontuação por ordem de classificação correspondente ao número de vagas; resultados após julgamento dos recursos; respostas aos recursos e de quaisquer atos julgados necessários ao bom andamento do certame, disponíveis no site www.aocp.com.br.



Figura nº 07 - Divulgação de Concursos no site oficial da AOCP.

Fonte: www.aocp.com.br

7ª Etapa – Recebimento das Inscrições.

A empresa desenvolve e mantém um sistema específico para recebimento das inscrições, via internet, com emissão de boletos bancários ou Guia de Recolhimento da União (GRU), além de armazenamento das informações recebidas em banco de dados.

O fornecimento e treinamento de pessoal para o recebimento das inscrições facilitam o tráfego das informações e normatizações da empresa para sanar eventuais dúvidas dos candidatos e contratantes. O suporte logístico atua na instalação e operação de postos de atendimento aos candidatos, esses postos são equipados com toda tecnologia necessária como computadores, conectados à internet, impressoras, dentre outros.

A análise das inscrições, publicação da homologação e divulgação das listas dos candidatos efetivamente inscritos no certame ratifica a seriedade da empresa no desenvolvimento do processo. Além disso, conforme previsto em Edital, os Laudos Médicos das inscrições de pessoas com deficiência são analisados por equipe especializada que organiza a disponibilização das condições especiais solicitadas para as provas. Após a análise, os pareceres são divulgados em edital de deferimento dos pedidos.

Os dados de cada candidato são mantidos de forma segura nos bancos de dados da AOCP.

Após finalizado o período de inscrição o sistema detecta a existência de mais de uma inscrição com mesmo nome e CPF para um mesmo cargo e valida somente a última inscrição para um mesmo cargo. Da mesma maneira, procede com inscrições para cargos diferentes, mas cujas provas serão aplicadas num mesmo período.



8ª Etapa - Atendimento aos Candidatos

A Central de Atendimento ao Candidato (*Call Center*) funciona em horário comercial e possui atendentes aptas a prestarem esclarecimentos e sanar possíveis dúvidas dos candidatos em relação ao certame.

Há também um canal de informação, via e-mail, através do endereço eletrônico candidato@aocp.com.br, onde os candidatos podem encaminhar suas dúvidas e questionamentos.

A AOCF disponibiliza sistema de consultas via Internet 24 horas por dia, por meio do qual os candidatos podem acompanhar todo o decorrer do processo: inscrições; recursos; datas, horários e locais de realização das provas; divulgação dos gabaritos oficiais; recursos dos gabaritos; notas dos cadernos de provas; resultado final e recursos impetrados contra o resultado final.

9ª Etapa - Elaboração das Provas

A elaboração das provas tem como principais objetivos o sigilo, a segurança e a qualidade. Portanto, corpo de elaboradores é altamente qualificado e de idoneidade inquestionável, possuindo incomparável capacitação para prestar serviços na área de seleção pública. Estes profissionais são selecionados entre a equipe docente das instituições de maior destaque em nossa região e também, quando necessário, autoridades das áreas afins provenientes de outras regiões do Brasil, sempre preocupando-se em realizar uma minuciosa investigação prévia dos respectivos currículos e da ética profissional dos contratados.

As bancas examinadoras da AOCF utilizam a confidencialidade como premissa básica. Há segredo absoluto quanto à indicação dos nomes dos participantes, internos e externos, que integram as referidas bancas, fator que assegura absoluto sigilo quanto ao conteúdo das provas, desde sua elaboração até sua aplicação.



As questões são elaboradas individualmente, de modo a assegurar que nenhum componente da banca obtenha conhecimento do conteúdo global a ser aplicado. Cada membro, antes de elaborar as questões, assina o termo de compromisso e sigilo, a fim de garantir a segurança das informações em cada etapa do concurso. O mesmo documento atesta que o elaborador desconhece a participação de parentes no certame - até o segundo grau - e não possui qualquer vínculo profissional com instituições que ofereçam cursos preparatórios para a realização das provas.

A empresa visa a elaboração de questões objetivas inéditas, produzidas por professores especialistas, mestres e/ou doutores, experientes em avaliações públicas. Essas questões obedecem, rigorosamente, o conteúdo programático e as quantidades exigidas pelo contratante, que pode optar pelo número de questões, por nível de escolaridade e/ou por cargo.

Quando solicitado, as questões de cada prova são ordenadas de formas diferentes, criando, assim, versões diversificadas de gabaritos, o que inviabiliza qualquer troca de informação entre candidatos.

Após elaboradas, as questões passam por uma equipe interna que revisa a prova quanto à correta utilização e adequação da língua, padronização de enunciados e conteúdo, além de diagramação dos cadernos de provas.

Todo o processo de elaboração das provas conta com um “Plano de Segurança na Elaboração de questões”.

Os critérios adotados pelas bancas examinadoras consistem, basicamente, na segurança e no sigilo da seleção quanto a:

- a) manter-se exclusivamente na alçada da AOCP Concursos Públicos a indicação dos nomes dos participantes, internos e externos, que integrem as referidas bancas;



- b) assegurar absoluto sigilo quanto ao conteúdo das provas até o momento de sua aplicação;
- c) o conteúdo programático será oportunamente determinado pela instituição realizadora, juntamente com os membros da comissão do concurso, previamente designados para o acompanhamento do concurso público;
- d) os membros das bancas elaboraram as questões, de forma isolada, de modo a assegurar que nenhum deles obtenha conhecimento do conteúdo global a ser aplicado;

Previamente são elaborados os Conteúdos Programáticos de acordo com os requisitos e exigências do cargo, sempre considerando-se a apreciação dos contratantes em relação à aprovação ou alterações necessárias. Inicia-se a etapa de recebimento das questões elaboradas e o responsável pelo recebimento cumpre as seguintes determinações:

- a) as provas somente são recebidas quando entregues pelos próprios elaboradores em dispositivo que permanece na empresa ou, quando em caso de dispositivo móvel, há a obrigação de exclusão de qualquer item que fique disponível a acesso externo;
- b) no momento da entrega das provas, os elaboradores são recebidos individualmente e acompanhados pelos colaboradores que têm acesso ao local de revisão e arquivamento;
- c) no documento entregue, é observado se o número de questões está de acordo com o solicitado no contrato, assim como se o número de alternativas também confere com a solicitação, caso seja verificado qualquer divergência, o fato é comunicado ao elaborador e solicitado as devidas alterações;
- d) as questões são arquivadas em computadores de acesso exclusivo a pessoal autorizado, em ambiente interno com acesso restrito e possível somente a quem tem identificação biométrica, respeitando a organização interna do setor;



Após o recebimento, inicia-se o estágio de revisão no qual funcionários com a devida formação e competência revisam as provas considerando e verificando os seguintes itens:

- a) em relação à estrutura e a escrita, é verificado se ambas estão em consonância com a estrutura formal da língua, caso não estejam, são realizadas as correções necessárias;
- b) verifica-se também se o enunciado está claro e compreensível para o candidato, adequando-o quando necessário, nesse sentido, é observado se os enunciados estão dentro dos padrões estabelecidos pela empresa, se não estiverem, eles são reescritos de acordo com o manual interno de instruções para elaboração de questões;
- c) verifica-se, também, se as questões elaboradas são pertinentes ao Conteúdo Programático proposto; são tomados os cuidados necessários para que o revisor, em caso de dúvidas referentes a conteúdo, entre em contato com o elaborador imediatamente para a solução do problema, a fim de evitar transtornos posteriores.

Após realizadas as devidas correções, o responsável pela revisão deverá repassar as provas para serem corrigidas.

Concomitantemente ao processo de correção, inicia-se o processo de diagramação das provas conforme padrão pré-estabelecido pela empresa, que depois de diagramadas e montadas passam por uma minuciosa conferência.

Para a conferência da diagramação é utilizada uma lista de dados a serem observados, esses dados estão discriminados em uma planilha que deve ser usada como referência durante todo o processo. Dentre os dados, verifica-se:

- a) presença de todos os itens referentes à instrução aos candidatos;
- b) nome do cargo e o quadro de composição das questões;
- c) numeração das questões e das alternativas;



- d) conferência do ED (Edição da Prova);
- e) sequência das páginas e nome correto do cargo no rodapé;
- f) se o enunciado confere com o original e se as correções solicitadas pelo revisor foram devidamente realizadas;
- g) presença de sublinhados, negritos, maiúsculas e minúsculas e visibilidade das figuras.

Todas as verificações supracitadas são realizadas considerando-se as informações apresentadas no Edital de Abertura do concurso.

Depois de conferidas, as provas passam por um novo processo de correção, no qual são realizadas as alterações solicitadas.

Também são preparadas provas especiais (braile, tamanho de fonte 24, prova com auxílio de leitor, com auxílio de intérprete de Libras, etc) para aplicação aos candidatos portadores de necessidades especiais.

Após cumprir todas as etapas de recebimento, revisão, diagramação, montagem e conferência as provas são passadas em PDF e seguem até a logística para impressão.

Outras modalidades de avaliação podem ser previstas para o concurso público, como a prova de títulos e a prova discursiva.

a) Provas de Títulos

A prova de títulos pode ser prevista para cargos de nível superior ou cuja especificidade do cargo assim o determine. Nesta fase classificatória podem ser pontuados títulos referentes a titulação acadêmica e/ou experiência profissional.

AAOCP dispõe de ferramenta informática exclusiva para cadastramento de títulos de forma online no site www.aocp.com.br.





Figura nº 08 - Sistema de Segurança nas Provas de Títulos.
Fonte: Acervo da Empresa.

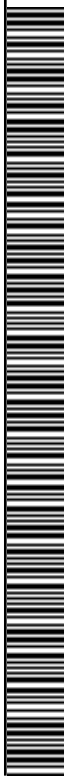
Através deste sistema o candidato informa, antes do envio dos documentos, os títulos que deseja pontuar e a pontuação específica. Além disso, o sistema gera protocolo com código de barras e etiquetas eletrônicas de envio dos títulos, conferindo segurança e agilidade ao procedimento.

Assim que os documentos são recebidos na AOCP, os cadastros feitos pelos candidatos são validados mediante a confirmação do código de barras constante no envelope e na sequência, encaminhados para análise da banca examinadora.

A banca examinadora da AOCP é formada por profissionais especialistas e com experiência na área de análise documental. Antes da divulgação do resultado da prova de títulos a correção ainda passa por uma revisão no intuito de garantir um resultado confiável.

b) Prova Discursiva

As provas escritas podem ser compostas, além das questões objetivas de múltipla escolha, também por questões abertas (discursivas). Nesse caso, todos os cuidados listados na elaboração das provas objetivas também são seguidos.



Essas provas são elaboradas de acordo com necessidades específicas de cada cargo, podendo ser estudos de caso, produção de peças processuais, cálculos ou produções textuais.

As provas discursivas são respondidas manuscritas pelos candidatos em folhas de respostas preparadas para esta finalidade.

As folhas de respostas são digitalizadas e desidentificadas eletronicamente antes de serem liberadas para correção. Deste modo, os corretores não saberão de quem são as provas que estarão corrigindo.

Após o lançamento das notas, o sistema próprio de cálculo de resultados verifica a existência de discrepâncias conforme limites preestabelecidos. Os casos que ultrapassam os limites sofrem uma terceira correção e só após é que o resultado desta fase é calculado.

10ª Etapa – Impressão e Acondicionamento das Provas.

As Folhas/Cartões de Respostas (gabaritos) são personalizadas e identificadas por meio de mecanismo de segurança e adequadas ao sistema de correção, por meio de *scanners* e processamento de dados.

A impressão dos Cadernos de Prova, bem como dos Cartões de Respostas, é organizada conforme a quantidade de inscritos no certame. Entretanto, é padrão da empresa destinar 10% dos materiais para reserva técnica.

A impressão e o acondicionamento das provas ocorrem em ambiente próprio com rígida fiscalização, por controle de acesso através de identificação biométrica e monitoramento por câmeras 24 horas por dia.





Figura nº 09 - Sistema de Controle e Monitoramento do Acondicionamento das provas.

Fonte: Acervo da Empresa.

A impressão das provas é realizada em impressoras a laser de alta capacidade de tiragem (locadas), desse modo as provas são impressas e acondicionadas na sede operacional da AOCP e, imediatamente após a impressão, esses materiais são armazenados em envelopes opacos com lacre inviolável, em seguida, são afixadas etiquetas de identificação com o destino da sala de aplicação das respectivas provas.





Figura nº 10 - Impressoras a Laser.
Fonte: Acervo da Empresa.



Figura nº 11 - Impressoras a Laser.
Fonte: Acervo da Empresa.



A partir dos procedimentos descritos, atesta-se a máxima segurança na produção do material relativo ao certame, uma vez que esse está isento de interferência externa, pois todo o processo de elaboração, impressão, acondicionamento e correção de provas são realizados nas instalações da AOCP, por funcionários capacitados e idôneos, em locais de acesso restrito e inteiramente monitorado por câmeras de segurança.



Figura nº 12 - Sistema de Monitoramento por Câmeras.
Fonte: Acervo da Empresa.



Figura nº 13 - Sistema de Monitoramento por Câmeras
Fonte: Acervo da Empresa.



Associado a todo cuidado dispensado ao material sigiloso, a empresa também responsabiliza-se pela impressão e fornecimento de material de apoio para a realização das provas, tais como: setas de indicação de salas, etiquetas para envelopamento das Folhas de Respostas, listas de presença, cadernos de questões, cartões de resposta, relatórios de aplicação, crachás de identificação, relógio para contagem do tempo, entre outros.

Além das provas a AOCP produz e imprime o material não sigiloso que inclui lista de presença, ata de ocorrência, lista de porta, lista geral, roteiros dos coordenadores, fiscais de sala, fiscais volantes (corredor), termo de abertura e fechamento dos malotes, Folhas de respostas personalizadas e reservas técnicas, sinalizadores e termo fechamento dos portões.

Também são enviados coletores de digital, envelopes plásticos para guarda de pertences dos candidatos, crachás e coletes personalizados para identificação dos fiscais de corredores.





Figura nº 14 - Materiais para segurança das provas.
Fonte: Acervo da Empresa.

11ª Etapa – Transporte e Custódia das Provas

Anterior à realização das provas, a organizadora encarrega-se de enviar
ofícios às empresas responsáveis por diferentes tipos de prestação de serviços à



comunidade local. Dentre esses ofícios, destacam-se: os enviados às empresas de ônibus alertando-as quanto à necessidade de ônibus extras para evitar sobrecarga do transporte coletivo, visto que as provas geralmente são aplicadas durante o final de semana; os destinados às empresas responsáveis pelo fornecimento de energia elétrica nas cidades de aplicação de provas alertando-as quanto à necessidade de pessoal de plantão para eventuais falhas no abastecimento de energia; e aqueles encaminhados aos comandos da Polícia Militar, solicitando o envio de viaturas responsáveis por plantão nestes locais, sobretudo quando há grande número de inscritos.

Todo o material de aplicação e os malotes lacrados contendo as provas são transportados por veículos próprios da AOCP, sem identificação, rastreados 24 horas por dia.



Figura nº 15 - Malotes Lacrados.
Fonte: Acervo da Empresa.



Para a guarda dos malotes de prova, são locados espaços seguros (dependências do Exército, Polícia ou outros locais que resguardem a segurança necessária à proteção dos materiais).

Após a guarda dos malotes de provas, a sala onde os mesmos serão mantidos é lacrada com “lacre de segurança” cujo rompimento em qualquer hipótese pode ser observado mediante os dizeres “lacre violado”.

A equipe de segurança da empresa e a vigilância do local de guarda de provas mantêm-se alertas 24 horas, visando à proteção dos materiais. Horas antes da aplicação, os funcionários da AOCP realizam a entrega do material administrativo e dos malotes contendo as provas para as respectivas equipes de aplicação, permanecendo nos locais até o término dos trabalhos.



Figura nº 16 - Malotes Guardados em Custódia.
Fonte: Acervo da Empresa.



12º - Etapa – Aplicação das Provas

O momento da aplicação da prova objetiva é de singular importância para o perfeito transcorrer do processo. Para tanto, a aplicação das provas ocorre respeitando-se os seguintes procedimentos:

a) Locação de Espaços Físicos para Aplicação das Provas.

Cada concurso, vestibular, avaliação ou processo seletivo organizado pela AOCP tem características únicas. A locação e disponibilização de estabelecimentos escolares passam por uma seleção de acordo com cada cidade, levando em consideração boa localização, estrutura física e disponibilidade.

Para isso a AOCP conta com uma equipe ampla de coordenadores por Estado da Federação. Após o início das inscrições esses coordenadores já fazem uma pré-reserva nas escolas de acordo com o banco de dados.

Os estabelecimentos escolares onde serão aplicados os instrumentos de avaliação são locados e vistoriados com antecedência, a fim de evitar atrasos e para que sejam verificadas as condições de acessibilidade e se as acomodações são suficientes e adequadas. Na vistoria os coordenadores avaliam o endereço cadastrado, se a escola possui transporte fácil até o local, se possui acesso a cadeirantes, se os sanitários estão em boas condições de uso e em quantidade suficiente, se existe ventilação, iluminação, bom estado de conservação das carteiras.

A AOCP prioriza a disponibilidade de escolas afastadas de feiras, estádios de futebol, sendo o uso das locações exclusivo para a aplicação do concurso. Após a realização das vistorias e a homologação das inscrições é realizada a distribuição dos candidatos, que em geral são distribuídos por cargo, em ordem alfabética.



b) Equipes de Apoio

A AOCP dispõe, nas diversas regiões do país, de equipes de apoio devidamente preparadas. Essas equipes são responsáveis pela locação de estabelecimentos e seleção de coordenadores locais, bem como de auxiliares de coordenação e fiscais de sala.

Além disso, a organizadora disponibiliza equipe interna devidamente treinada para o acompanhamento da aplicação das provas. Essa equipe tem por funções ratificar a vistoria já realizada nos locais de aplicação e proporcionar o devido treinamento aos fiscais, que são selecionados dentre aqueles que possuem maior experiência efetiva na aplicação de provas destinadas a concursos. Para melhor orientar o desenvolvimento do trabalho, são distribuídos roteiros com instruções específicas destinadas a cada função a ser executada.

c) Equipes Aplicação

Contratação dos fiscais, esses recebem treinamentos com um dia de antecedência da aplicação (quantitativo definido de acordo com o número de salas). Para cada sala são contratados pelo menos dois fiscais de sala, também são contratados seguranças, porteiros, zeladoras, fiscais para os corredores 1 para cada 5 salas de sexo distintos, fiscais para uso dos detectores de metais (utilizados na entrada dos sanitários), profissionais da saúde e equipe de apoio técnico, toda equipe e supervisionados por funcionários da AOCP no dia da aplicação do concurso.

No planejamento estabelecido para o concurso estão previstos itens de segurança em todas as etapas de sua realização como detectores, coletas de digital, alguns deles descritos em edital, como a proibição do uso de aparelhos eletrônicos e quaisquer aparelhos de comunicação.

Como garantia de tranquilidade e segurança durante a aplicação das provas, a AOCP seleciona, contrata e dá o treinamento para as equipes de aplicação de provas, auxiliares de coordenação, fiscais de sala. Além disso, os profissionais são, no mínimo, contratados na seguinte proporção: 01 fiscal de sala



para cada 20 candidatos e no mínimo 02 fiscais por sala; 01 fiscal de corredor para cada 05 salas de prova, sendo no mínimo um casal de fiscais por corredor; Pessoal de apoio/limpeza na proporção de 01 para cada 05 salas; 01 Porteiro para cada entrada/saída de escola; 01 Atendente de enfermagem/enfermeiro para cada 500 candidatos; Pessoal reserva.

A AOCP realizará treinamento específico com as equipes de trabalho, em data anterior ao concurso, ocasião em que serão distribuídos roteiros com instruções para cada uma das frentes de trabalho (coordenadores gerais, auxiliares de coordenação, fiscais de sala, fiscais de corredor/acompanhantes (volantes), pessoal de apoio/limpeza e porteiros).

d) Abertura e Fechamento dos Portões

Os portões são abertos no horário determinado pelo Edital, com o acompanhamento do porteiro e segurança, a fim de garantir a ordem e a segurança dos candidatos.

O fechamento dos portões ocorrem nos mesmos horários, em todos os locais de prova, não sendo admitida qualquer tolerância de horário. Além disso, o procedimento de fechamento dos portões é registrado mediante “Ata de Fechamento de Portão” no qual é colhida a assinatura de testemunhas que presenciaram o fechamento do portão no horário determinado pelo edital.

e) Plano de Segurança na Aplicação da Prova

A segurança é o foco em todas as etapas da organização do concurso, inclusive em sua aplicação. Após todos os cuidados dispensados com o transporte dos materiais de aplicação da prova, no ato de abertura dos malotes são utilizados Termos de Abertura individuais, contendo o número do lacre, a localidade (cidade) e local de prova (escola, faculdade, universidade).

No momento de abertura dos malotes, são convocados três candidatos, bem como o coordenador local para conferir e atestar que os mesmos se encontram inviolados, mediante a conferência do número do lacre do malote com



o termo de abertura do malote que fica dentro do malote onde consta o número do lacre utilizado para lacrá-lo.

Após a abertura dos portões os fiscais de sala receberão os candidatos na porta da sala, verificando se o mesmo pertence àquela sala. Se o nome do candidato não estiver na lista ou não estiver portando os documentos exigidos no edital o mesmo será encaminhado à coordenação que analisará o caso e tomará as providências de acordo com a situação.

Dentro da sala, o candidato é orientado a sentar na carteira que contém a sua folha de respostas personalizada. Esse procedimento evita que candidatos conhecidos ou com má fé sentem próximos um do outro evitando assim a cola.

As folhas de respostas das questões são personalizadas e adequadas ao sistema de correção e avaliação, por meio de scanners e sistema de processamento de dados.

O preenchimento e a assinatura do aluno na folha de respostas devem ser feitos, obrigatoriamente, à tinta. Nas folhas de resposta dos alunos ausentes e na Lista de Presença, no local designado para a assinatura do aluno, o fiscal escreve a palavra AUSENTE. O Fiscal de Sala também assina a folha de resposta.

Durante a aplicação das provas, são utilizados mecanismos de segurança como, por exemplo, o uso de detectores de metais para acesso dos candidatos aos sanitários e corredores, impedindo a utilização de qualquer mecanismo de comunicação que possa fraudar o exame (pontos eletrônicos, telefones celulares etc.), além do acompanhamento irrestrito dos candidatos, durante todo o trajeto, por um fiscal volante.

Ainda assim, é adotado mecanismo de segurança que consiste na coleta de digital para identificação do candidato, que permita ao contratante, se necessário, certificar se o candidato empossado/contratado é a mesma pessoa.



A AOCP prima, também, pela documentação de todos os atos realizados antes, durante e depois das provas, desta forma os três últimos alunos de cada sala deixam o recinto de provas simultaneamente após o último terminar sua prova.

Ao final da prova, os três últimos candidatos conferem junto aos fiscais o fechamento do envelope de retorno das folhas de respostas. Os dois fiscais e os três últimos candidatos assinam o termo de fechamento do envelope da sala e, somente então, os candidatos podem deixar a sala de aplicação. Este procedimento de segurança evita que qualquer outro documento possa ser inserido no envelope da sala.

O mesmo procedimento realizado na abertura dos malotes é adotado no fechamento dos malotes contendo os envelopes de retorno das respectivas salas, só que nesse momento o ato é testemunhado por fiscais e coordenador local, comprovando a idoneidade e segurança do processo.

f) Realização de Psicoteste

A AOCP realiza avaliação psicológica, por meio de bancas examinadoras constituídas por psicólogos, devidamente registrados no Conselho Regional de Psicologia.

A Avaliação Psicológica tem por objetivo a análise e a avaliação do perfil psicológico e de atributos individuais, mediante técnicas que busquem o conhecimento das condições de adaptabilidade do indivíduo no desempenho das atividades que compõem as atribuições e necessidades do cargo pretendido.

A avaliação psicológica proposta pela AOCP consiste na aplicação coletiva de instrumentos para aferir requisitos de compatibilidade para o exercício da profissão, ou seja, características da personalidade, capacidade intelectual e habilidades específicas.



13ª Etapa – Gabarito, Apuração, Recursos e Apresentação de Resultados

O gabarito é onde aparecem as respostas corretas das provas já realizadas e, normalmente, são divulgados logo após a aplicação do exame. Já o prazo de recurso é o período dado ao candidato para que ele possa entrar com recurso contra o gabarito da prova.

a) Julgamento dos Recursos

Durante toda a execução dos concursos públicos, existe a possibilidade do candidato interpor medidas administrativas prévias, quais sejam recursos contra as etapas previamente descritas no edital: recurso contra o indeferimento da inscrição, recurso contra o gabarito preliminar, recurso contra resultado da prova objetiva, recurso contra o resultado de prova prática, desempenho didático e títulos, conforme contrato e recurso contra o resultado final.

Os recursos são impetrados pelos candidatos em formulário próprio disponível no site da AOCP, conforme o prazo previsto no edital.

Procedimento adotado quanto aos recursos contra gabarito preliminar das provas objetivas:

O departamento responsável pela contratação, revisão e diagramação de provas, após a finalização do prazo recursal faz a separação de todos os recursos e os encaminha para os membros da Banca de Elaboração que elaboraram as questões abordadas nos recursos.

Após a análise de cada recurso a Banca de Elaboração formular parecer de indeferimento ou deferimento, conforme o caso, as respostas são disponibilizadas individualmente para cada candidato.

Na hipótese de alteração do gabarito preliminar por força de provimento de algum recurso, as provas objetivas serão recorrigidas de acordo com o novo gabarito.



Se da análise do recurso resultar anulação de questão ou alteração de gabarito da prova objetiva, o resultado da mesma será recalculado de acordo com o novo gabarito, independentemente de os candidatos terem recorrido. No caso de anulação de questão(ões) integrante(s) da prova objetiva, a pontuação correspondente será atribuída a todos os candidatos, inclusive aos que não tenham interposto recurso.

b) Medidas Administrativas Após a Aplicação das Provas

- Publicação dos gabaritos por cargo e cor de prova no site da AOCP no primeiro dia útil após a aplicação das provas.
- Disponibilização individual virtual do espelho da folha de respostas;
- Abertura do prazo de recursos e recebimento dos mesmos através de formulário próprio disponível no site da AOCP ou encaminhado segundo as regras definidas em edital;
- Pré-análise dos recursos, separação por matéria e encaminhamento dos pedidos de revisão às bancas examinadoras para análise;
- Fundamentação das respostas aos pedidos de recursos impetrados, com emissão de parecer individualizado;
- Atualização, quando necessário, dos gabaritos oficiais e das notas das provas.

14ª Etapa - Resultado final e divulgação da lista de aprovados

O resultado é divulgado algum tempo após as etapas anteriormente citadas. Normalmente, também existe um período para o candidato entrar com recurso caso não concorde com o resultado final.

Toda a atenção dispensada nas demais etapas do processo, também está presente no processamento do resultado.



No centro operacional da empresa, funcionários treinados procedem o recebimento, abertura e conferência dos malotes, com especial atenção à documentação referente ao fechamento. Esses mesmos funcionários são responsáveis pela organização e separação das Folhas de Respostas e das atas de ocorrências de sala.

As atas de ocorrências são analisadas individualmente e, após a análise, são aplicadas as providências previstas no Edital. Estes documentos são arquivados no tempo previsto em contrato.

As Folhas de Respostas são digitalizadas em *scanners* de alta capacidade, garantindo-se agilidade e segurança no processamento do Resultado Final.

O sistema de correção por *scanners* com tratamento de imagens é o mais moderno e o mais confiável existente no mercado para o processamento de resultados de Concurso Públicos. Ele permite encontrar de forma rápida e prática a Folha de Respostas do candidato, eliminando a necessidade de manuseio de milhares de documentos durante a conferência do resultado e do prazo de recursos. O sistema permite, também, disponibilizar as imagens da Folha de respostas do candidato para acesso via internet.

Uma vez digitalizada, a imagem é armazenada no sistema de arquivos da empresa, seguindo a descrição do nome do candidato, respectivo cargo e concurso. Posteriormente, ocorre a confrontação da imagem digitalizada com a imagem do Gabarito oficial para verificar a quantidade de acertos do candidato. Após a correção das Folhas de Respostas, é emitido o Relatório contendo as marcações duplas e nulas realizadas pelo candidato, esse relatório prevê a conferência dos dados para evitar erros que prejudiquem os candidatos.

Finalizado o processo de correção de notas, é realizada a classificação que obedece aos critérios de desempates definidas em Edital.



De posse das notas dos candidatos em todas as etapas, a nota final e as classificações, o sistema gera relatórios de acordo com as necessidades do contratante, inclusive, relatórios estatísticos, se for o caso, além de emissão de boletins individuais. O relatório final do concurso é apresentado no prazo de até 30 (trinta) dias da entrega do resultado final.

Ao contratante, é disponibilizado um DVD com as imagens das folhas de respostas de todos os candidatos.

AAOCP elabora os Editais divulgando o Resultado Final da seleção com nome, número de inscrição e notas obtidas pelo candidato em cada prova e média final, observada a média mínima de 5,0 (cinco), para aprovação, bem como o nome de todos os não aprovados e dos ausentes no exame.

15ª Etapa - Homologação do concurso

Homologação é o resultado final após todas as etapas e recursos. Nela, consta a lista dos candidatos classificados.

A AOCPP disponibiliza apoio técnico e jurídico em todas as fases do concurso para análise e parecer dos editais, recursos, impugnações, ações judiciais e dará suporte necessário até a aprovação do concurso pelos órgãos fiscalizadores.



3.4.2 Infra Estrutura.

A empresa está instalada no terceiro pavimento do Edifício Green Tower Centro comercial, ocupando duas salas comerciais (301 e 302), com área aproximada de 180 m2. O imóvel é locado e está localizado na Av. Dr. Gastão Vidigal, nº 966, Zona 08, na cidade de Maringá, estado do Paraná.



Figura nº 17 – Entrada Principal da Empresa.

FONTE: Acervo da Empresa.

As atuais instalações da empresa são adequadas para propiciar boas condições para o desenvolvimento de suas atividades. Conta com instalações específicas para as atividades administrativas, comercial e dispõe de amplas instalações para assegurar que todos os procedimentos sejam realizados de forma confidencial e segura.

As atividades administrativas são realizadas em instalações que conta com área para acomodação de todos os colaboradores que atuam no setor. Possui espaço individualizado para os diretores e conta com sala reuniões.



Possui espaço dotado de rigoroso sistema de segurança para a confecção e impressão de todos os materiais que são utilizados nos concursos públicos.



Figura nº 18 – Setor de Impressão dos Materiais dos Concursos.

FONTE: Acervo da Empresa.

Conta com duas salas cofres, que asseguram a manutenção do sigilo necessário ao acondicionamento das provas e demais documentações.



O sistema de monitoramento conta com 64 câmeras, vigiando 24 horas por dia. Salas cofre são equipadas com fechaduras eletrônicas, com leitura biométrica.



Figura nº 19 – Sistema de Monitoramento.
FONTE: Acervo da Empresa.

A empresa conta com diversos recursos de informática, todos com bons níveis de atualização.

Possui seis instâncias nos Data Centers da Amazon Web Service, dedicadas para servidor de banco de dados e réplica do banco de dados.

Todas as instâncias possuem hospedagem, monitoramento e suporte 24X7X365 em Internet Data Center. Conexão à Internet através de canal dedicado na velocidade de 1 Gbps. A configuração de hardware das instâncias é a seguinte:

Servidor de Banco de dados - Amazon Web Service

01 Servidor RDS – Base de dados principal.

Modelo: DB.M3.XLARGE – (Instância padrão grande).

Processador: Intel Xeon E5-2670 v2 (Ivy Bridge).

Memória: 15 GB de memória RAM.

Armazenamento: 100 GB (EBS – Elastic Block Store).

01 Servidor RDS – Base de dados Réplica.

Modelo: DB.M3.XLARGE – (Instância padrão grande).

Processador: Intel Xeon E5-2670 v2 (Ivy Bridge).

Memória: 15 GB de memória RAM.

Armazenamento: 100 GB (EBS – Elastic Block Store).

Servidores de aplicação – Amazon Web Service

01 Servidor EC2 – Modelo M3.LARGE (Instância padrão grande).

Processador: Intel Xeon E5-2670 v2 (Ivy Bridge).

Memória: 7,5 GB de memória RAM.

Disco Armazenamento: 200 GB (EBS – Elastic Block Store).

01 Servidor EC2 – Modelo M3.LARGE (Instância padrão grande).

Processador: Intel Xeon E5-2670 v2 (Ivy Bridge).

Memória: 7,5 GB de memória RAM.

Disco Armazenamento: 100 GB (EBS – Elastic Block Store).

01 Servidor EC2 – Modelo M3.LARGE (Instância padrão grande).

Processador: Intel Xeon E5-2670 v2 (Ivy Bridge).

Memória: 7,5 GB de memória RAM.

Disco Armazenamento: 300 GB (EBS – Elastic Block Store).

01 - Servidor EC2 – Modelo M3.MEDIUM (Instância padrão médio).



Processador: Intel Xeon E5-2670 v2 (Ivy Bridge).
Memória: 3,73 GB de memória RAM.
Disco Armazenamento: 100 GB (EBS – Elastic Block
ZStore).



ASPECTOS ADMINISTRATIVOS



3.5.1 Recursos Humanos

A empresa não conta com departamento específico para administrar as questões envolvendo seus recursos humanos.

No mês de fevereiro de 2019, para desenvolver suas atividades a empresa utilizou **3** funcionários a um custo mensal da ordem de **R\$ 7.713,10**, não considerando os encargos sociais e as verbas trabalhistas.

Os dados da tabela nº 10 mostram que o quadro de funcionários pode estar aquém das suas reais necessidades de operação. O setor financeiro, por exemplo, opera com apenas **01** funcionário, o que pode estar limitando que o mesmo desempenhe todas as funções que devem ser realizadas por este setor.

O Departamento Comercial da empresa opera com apenas **02** funcionários, para realizar todos os trabalhos de supervisão, preparação de documentos e acompanhamento dos processos de licitação. Tal dimensionamento pode não ser adequado para a empresa, haja a vista a necessidade de impor maior dinamismo ao setor comercial. É importante avaliar se um número assim, tão reduzido, pode estar comprometendo o aproveitamento de todo o potencial mercadológico da empresa.

Cabe ressaltar, com tudo, que com a nova forma de atuação implementada pela empresa, que privilegia a terceirização e a venda de serviços através do agenciamento de gestão, lhe permite atuar com quadro bastante reduzido de funcionário.

Não foram constatadas divergências salariais significativas para as funções desempenhadas pelos funcionários. A empresa paga todos os direitos trabalhistas previstos em Lei, bem como oferece alguns benefícios extras, como: seguro em grupo (Sul América), Plano de Saúde (Unimed), Vale Alimentação (Coper Card). O nível de qualificação dos funcionários se mostra adequado para as funções que desempenham.



TABELA Nº 10
QUADRO DE PESSOAL – SETOR/FUNÇÃO

SETOR/FUNÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS(*)
FINANCEIRO	1
Assistente Financeiro	1
COMERCIALIZAÇÃO	2
Assessor Administrativo	1
Assistente de Licitação	1
TOTAL	3

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pela empresa.

3.5.1.1 Organograma

Atualmente, não há na empresa uma representação formal de seu organograma, na qual as relações de comando, hierarquia e atribuições de competências podem ser visualizadas.

Porém, mesmo não existindo a formalização das linhas de comando e hierarquia, estas relações estão bem definidas e respeitadas na empresa. A partir da análise da hierarquia e competências existentes atualmente na empresa, pôde-se construir uma representação simples do seu organograma, conforme apresentado na figura nº 20.

Uma das primeiras constatações que se extrai da avaliação do organograma da empresa, é que está bem definida a distribuição de competências entre os dois Departamentos: o Financeiro e o Comercial.



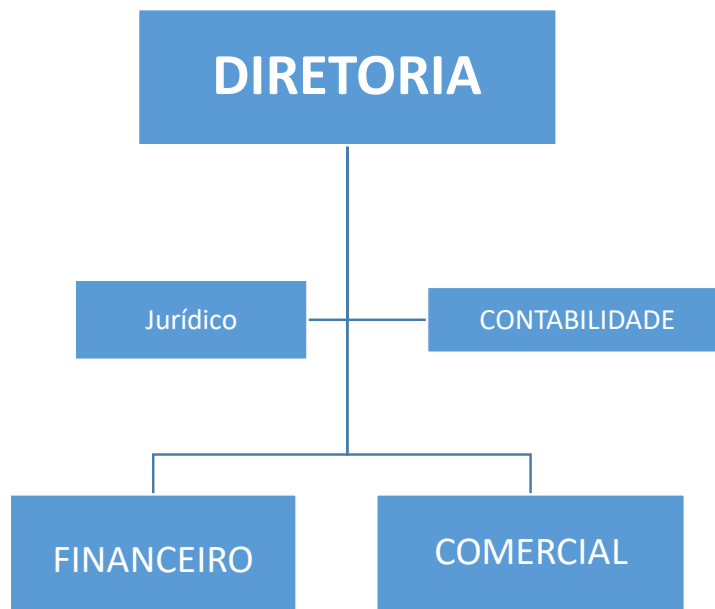


Figura nº 20 - Organograma da Empresa

FONTE: Elaborado pelo Autor.

As atividades inerentes ao Departamento Financeiro são desempenhadas por profissional bem qualificado, com curso superior em Ciências Econômicas. A ela são atribuídas as seguintes competências:

- ✓ gestão do fluxo de caixa;
- ✓ contas a receber e a pagar;
- ✓ conciliação Bancária
- ✓ relacionamento com as instituições bancárias
- ✓ cobrança
- ✓ gestão da inadimplência

O Departamento Comercial está sob a responsabilidade de profissional capacitada, também portadora de curso superior. Conta com o apoio direto de 01 Assistente de Licitação. Dentre suas competências, destacam-se:

- ✓ Supervisão dos Processos de Licitação;
- ✓ Preparação da documentação exigidas pelos processos de licitação;



- ✓ Acompanhamento dos Processos de licitação;
- ✓ Atendimento direto às demandas, sobre tudo das cartas convites.

3.5.2 – Gestão Administrativa.

A Recuperanda utiliza para sua gestão administrativa o sistema de gestão empresarial da empresa “db1 global software”. O sistema está construído em módulos.

Dentre o conjunto de módulos, que formam o sistema como um todo, os módulos utilizados pela empresa para sua gestão administrativa e financeira, são os seguintes:

a) Módulo Financeiro.

Possibilita à empresa o desenvolvimento das seguintes ações:

i) Planejamento de orçamento

Planejamento de orçamento financeiro, acompanhamento diário do previsto x realizado.

ii) Controle de fluxo de caixa

Controle on-line de fluxo de caixa e do resultado financeiro da empresa.

iii) Controle de resultado

Controle de resultado por setor ou por centro de resultado.

iv) Conciliação de contas bancárias

Concilie de forma automática as diferentes contas bancárias da empresa.



v) Controle de carteiras de cobrança

Tenha controle de diferentes carteiras de cobrança bancárias com emissão de boletos.

vi) Controle financeiro

Realize o controle financeiro em diferentes moedas (real, dólar, euro...).

vii) Lote

Pagamentos e Recebimentos em Lote.

viii) Pagamentos

Aprovações de diretoria para pagamentos.

ix) Lotes de caixa

Fechamento simplificado de lotes de caixa.

x) Rastreabilidade

Controle centralizado com rastreabilidade de todas operações de cheque.

xi) Cartão de crédito

Venda e concilie com cartão de crédito.

xii) Controle de gastos

Controle de vales e adiantamentos para colaboradores, adiantamento de dinheiro de clientes e fornecedores e controle de desconto de duplicata com impacto no fluxo de caixa.



b) Módulo Contábil.

Mesmo quando a contabilidade é realizada terceirizada, se os controles gerencias forem realizados em configuração semelhantes aos registros contábeis, melhora a eficiência quanto ao acompanhamento do desempenho econômico financeiro da empresa.

Este módulo disponibiliza aos gestores os seguintes recursos:

i) Plano de contas

Plano que permite análises comparadas com o plano de contas financeiro gerencial.

ii) Controle de relatórios

Controle de relatórios contábeis de razão, balancetes, demonstrativos com comparações e análises por período. Relatórios oficiais.

iii) Segurança

Segurança no fechamento fiscal da empresa.

c) Patrimônio

i) Cálculos automáticos de depreciação

De acordo com percentuais indicados e período o sistema permite o cálculo da depreciação em lote.

ii) Apuração de custo por ativo

Cada ativo ganha um código que permite rastrear suas movimentações.

iii) Controle de ativo

Cadastro individualizado de cada ativo por seu grupo, foco de utilização e características



d) Gerador de Relatórios

i) Próprio usuário configura

Usuário realiza configuração de suas visões de relatórios clicando a arrastando campos.

ii) Agendamento de relatórios

Utilizando junto com ferramenta Chronus permite agendar para dias ou horários específicos quais relatórios e para quem deseja enviar automaticamente.

iii) Filtros dinâmicos

Usuário consegue realizar diversos filtros no mesmo relatório.

iv) Exportação Excel e PDF

Permite exportação de todos relatórios para excel e PDF.

v) Cubo

Permite criar cubos e gráficos como planilha dinâmica do Excel.

Constatou-se que, apesar do sistema de gestão empresarial utilizado pela empresa, apresentar bons recursos para a produção de relatórios gerenciais, a administração da empresa não faz uso de todo o seu potencial, pois se limita a utilizar apenas os procedimentos mais rotineiros, como o financeiro e faturamento, não gerando relatórios gerenciais de avaliação, acompanhamento e apuração de resultados.



ASPECTOS MERCADOLÓGICOS



3.6.1 – MERCADO

Embora o mercado em que atuam as empresas organizadoras de concursos públicos não tenha as características concorrenciais típicas, devido a diferenciação na capacitação técnica e operacional entre as empresas, há forte disputas entre as empresas do setor.

Como a contratação de uma empresa organizadora de concurso público, por parte de uma instituição pública, ocorre a partir de rígida regulamentação impostas pela legislação determinada pela Lei 8.666/93, há vários aspectos que limitam a capacidade de competir das empresas.

Tal regramento admite a possibilidade de contratação direta de instituições organizadoras de concursos públicos, com base no fundamento legal previsto no art. 24, XIII, da Lei 8.666/93, que dispõe sobre a dispensa de licitação, desde que, obviamente, as instituições a serem contratadas atendam aos seus requisitos.

Tais requisitos consistem em que a empresa organizadora seja brasileira, **não tenha fins lucrativos**, apresente inquestionável reputação ético-profissional, tenha como objetivo estatutário-regimental a pesquisa, o ensino ou o desenvolvimento institucional. Além disso, a instituição deve deter reputação ético profissional na estrita área para a qual está sendo contratada e o objeto contratado deve guardar correlação com o ensino, pesquisa ou o desenvolvimento institucional.

Portanto, para muitas empresas organizadoras de concursos públicos, que tenham fins lucrativos, não basta oferecer as melhores condições em termos de qualidade, segurança, eficiência, desempenho, conduta ética e condições infra estruturais, para ser contratada, para ser contratada. Muitas vezes, a simples natureza jurídica de uma empresa (sem fins lucrativos), mesmo que tenha menor capacitação técnica e operacional, pode determinar sua contratação, através da



possibilidade legal de dispensa de processo licitatório, em detrimento da empresa mais qualificada para a prestação de serviço a ser contratada.

3.6.2 - O Preço

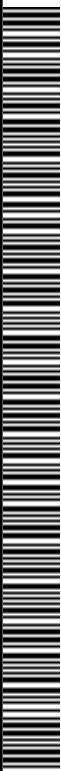
Neste mercado não é possível empregar a clássica regra do mark up, na qual sobre os custos, aplica-se uma margem operacional. Todo o processo de disputa é fortemente regulamentado.

Tem se tornado frequente entre as instituições públicas escolher a empresa organizadora de Concursos Públicos através da modalidade licitatória “Pregão Eletrônico” no tipo menor preço, onde a menor taxa de inscrição oferecida ao candidato é o único fator de decisão.

Tal critério de escolha tem como principal objetivo propiciar à Administração Pública, majoritariamente, a realização do concurso a custo zero para si, onde a empresa organizadora assume todos os custos da consecução do concurso e, em contrapartida, fica com todos os valores arrecadados com as taxas de inscrição, independentemente, do número de candidatos inscritos.

De tal forma, além de oferecer o menor preço, a empresa organizadora do concurso assumirá um contrato de risco: se o concurso der prejuízo, isto é, os valores arrecadados com as inscrições não cobrirem os custos do concurso, a empresa organizadora ficará com o prejuízo.

Os órgãos de fiscalização e controle do setor público (Tribunais de Contas) influenciam na definição do preço a ser cobrado, pois determinam necessidade de estabelecimento, pelos setores técnicos dos órgãos e entidades, normalmente seus órgãos de gestão de pessoas, de uma estimativa realista, já do quantitativo de inscrições que se espera obter tão logo seja o edital do certame divulgado.



O estabelecimento dessa estimativa não pode ser arbitrário nem destituído de fundamentação. Deve, nesse sentido, vir acompanhado de dados estatísticos calcados, normalmente, em concursos anteriores para os mesmos cargos ou em certames realizados para cargos de um mesmo ramo do conhecimento com um número próximo de vagas.

Essa estimativa visa a estabelecer um valor máximo para o contrato, bem como a evitar o enriquecimento sem causa da instituição organizadora no caso de um número excessivo e inesperado de inscrições. Isso porque tal estimativa irá balizar o teto dos valores que serão percebidos pela instituição contratada, de modo que, a partir desse marco, o restante das quantias arrecadadas deverá, pelo menos parcialmente, se reverter em favor do órgão ou ente contratante.

Outro aspecto relevante associado à definição do valor da taxa de inscrição é que devem ser assegurados critérios que não comprometam a acessibilidade aos cargos, em respeito ao princípio da isonomia, entre eles o valor da taxa de inscrição. Sua definição deve contemplar tanto os custos da realização do concurso, como a garantia de acesso a todos que queiram concorrer.

A questão da definição do preço foi analisada por CONCEIÇÃO FILHO ao comentar os procedimentos recomendados pela Tribunal de Contas da União². O autor destaca as seguintes cautelas:

- a) é preciso estabelecer um quantitativo estimado de inscrições que se esperam obter no concurso;
- b) a partir de desse quantitativo, precisa haver clara disciplina a respeito do destino dos valores obtidos com as inscrições que superarão essa estimativa;

² CONCEIÇÃO FILHO, Domingos Daniel Moutinho da. [Cautelas na fixação de quantitativos e preços na contratação de instituições para a organização de concursos públicos](#). *Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, [ano 19](#), [n. 4083](#), [5 set. 2014](#). Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/31536>>. Acesso em: 11 mar. 2019.



- c) o valor das inscrições necessita ser razoável, de modo a não malferir a isonomia no acesso aos cargos públicos;
- d) o contrato deve prever um cronograma de pagamento proporcional ao andamento do certame;
- e) as receitas com as inscrições precisam conter previsão na lei orçamentária respectiva.

Como se vê, a definição do preço não se dá pelas forças da oferta e da demanda de um mercado competitivo, tampouco, pela possibilidade de impor uma margem sobre os custos operacionais.

3.6.3 Atuação da Concorrência.

Em razão do elevado número de empresas que atuam na organização de concursos públicos, há forte disputas entre os concorrentes.

Apesar do número de instituições, com capacidade para organizarem concursos públicos, ser superior a 300, a maioria dos grandes concursos são realizado por um número pequeno de instituições, dentre as quais se destacam:

- Cesp/UNB (Centro de Seleção e Promoção de Eventos)
- FCC (Fundação Carlos Chagas)
- ESAF (Escola de Administração Fazendária)
- Fundação Universa
- FGV (Fundação Getúlio Vargas)
- Cesgranrio
- Vunesp
- ESPP (Empresa de Seleção Pública e Privada)
- Instituto Movens
- Fundação Dom Cintra
- Instituto Cetro



- Instituto Quadrix
- Consulplan
- CEPERJ
- BioRio

A preferência por estas instituições, por parte dos órgãos públicos que possuem carreiras com os cargos mais atrativos e, portanto, com maior procura, causa grave distorção na estrutura deste mercado, pois enfraquece as condições de competição das demais instituições e empresas que organizam concursos públicos.

Em levantamento nos sites das principais empresas organizadoras de concursos públicos no país, constatou-se que as cinco principais empresas/instituições concentram a maior parte de contratações, pois gozam da preferência dos órgãos públicos que necessitam realizar grandes certames, e, quase sempre, são contratadas na modalidade de dispensa de licitação, como se constata a seguir:

i) Fundação Carlos Chagas (FCC).

Realiza concursos para instituições federais, estaduais e municipais em todo o território nacional. Possui ampla capacitação técnica e operacional para realizar concursos públicos com grande quantidade inscritos. Atualmente, março de 2019, possui em andamento 64 concursos públicos, a saber:

1. Agência de Fomento do Amapá - AFAP - Diversos Cargos
2. Assembleia Legislativa do Estado de Sergipe - Diversos Cargos
3. Banco do Estado do Rio Grande do Sul - BANRISUL Escriturário
4. Câmara Legislativa do Distrito Federal - Diversos Cargos
5. Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP
6. Conselho Regional de Medicina do Estado de Rondônia
7. Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo



8. Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT
9. I Concurso Público Nacional Unificado para ingresso na carreira da Magistratura do Trabalho
10. Defensoria Pública do Estado de São Paulo
11. VIII Concurso de Provas e Títulos / Defensora ou Defensor Público do Estado
12. Defensoria Pública do Estado do Amazonas
13. Defensor Público do Estado
14. Defensoria Pública do Estado do Maranhão
15. Defensor Público do Estado
16. Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul
17. Defensor Público do Estado
18. EMAE - Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A. - Diversos Cargos
19. Estado de Goiás - Secretaria de Estado da Fazenda - Auditor-Fiscal da Receita Estadual - Classe A - Padrão 1
20. Governo do Estado da Bahia - Secretaria da Administração - Secretaria de Segurança Pública - Perito Criminalístico, Perito Médico - legal, Perito Odonto - legal e Perito Técnico de Polícia Civil
21. Governo do Estado da Bahia / Secretaria da Administração do Estado da Bahia / Secretaria da Educação do Estado da Bahia - Diversos Cargos
22. Governo do Estado da Bahia / Secretaria da Administração do Estado da Bahia / Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia - Auditor-Fiscal
23. Governo do Estado de Minas Gerais - Carreira Civil da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais - PMMG
24. Governo do Estado do Amapá - Procurador do Estado de Classe I
25. Governo do Estado do Amapá - Secretaria de Estado da Administração FCRIA - Diversos Cargos
26. Governo do Estado do Amapá - Secretaria de Estado da Administração Gestão Governamental - Diversos Cargos
27. Governo do Estado do Amapá - Secretaria de Estado da Administração



28. IAPEN - Educador Social Nível Médio e Agente Penitenciário
29. Governo do Estado do Amapá - Secretaria de Estado da Administração -
Oficiais de Saúde da Polícia Militar do Estado do Amapá
30. Governo do Estado do Piauí - Secretaria do Meio Ambiente e Recursos
Hídricos - SEMAR - Auditor Fiscal Ambiental
31. Ministério Público do Estado da Paraíba
32. Promotor de Justiça Substituto (MP-S) - Ministério Público do Estado de
Pernambuco - Diversos Cargos
33. Prefeitura do Município de Caruaru - Procurador(a) do Município
34. Prefeitura do Recife - Secretaria de Planejamento, Administração e Gestão
de Pessoas - Analista e Assistente
35. Prefeitura Municipal de Macapá - Assistência
36. Prefeitura Municipal de Macapá - Educação
37. Prefeitura Municipal de Macapá - Nutricionista
38. Prefeitura Municipal de Macapá - Saúde
39. Prefeitura Municipal de São Luís - Auditor Fiscal de Tributos I
40. Prefeitura Municipal de Teresina - Diversos Cargos
41. Prefeitura Municipal do Salvador - Guarda Municipal e Agente de
Salvamento Aquático
42. Procuradoria Geral do Estado do Tocantins-Procurador do Estado-Nível I
43. Secretaria da Administração do Estado da Bahia - SAEB - Concurso
Público para Perito Criminalístico, Perito Médico-Legal, Perito Odonto-
Legal e Perito Técnico de Polícia
44. Secretaria da Administração do Estado da Bahia - SAEB - Seleção de
Candidatos ao Curso de Formação de Soldado da Polícia Militar/2006
45. Secretaria de Estado da Administração do Amapá - Defensor Público do
Estado do Amapá
46. Secretaria de Estado da Fazenda - Santa Catarina - Auditor-Fiscal da
Receita Estadual - Nível I



47. Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores
- SEGEP - Departamento Estadual de Trânsito do Maranhão - DETRAN -
Analista e Assistente de Trânsito
48. Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores
- SEGEP - Agência Estadual de Defesa Agropecuária do Maranhão -
AGED - Diversos Cargos
49. Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores
-SEGEP - Estado do Maranhão - Diversos Cargos
50. Secretaria Municipal de Finanças, Tecnologia da Informação e Controle
Interno - SEMEF Diversos Cargos
51. SEDU - Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo - Professor B
/ Professor P - Pedagogo
52. Sistema Único da Secretaria Estadual de Saúde de São Paulo Seleção
Pública para Residência Médica - 2019
53. Sociedade Beneficente Israelita Brasileira - Hospital Israelita Albert
Einstein - Seleção Pública para Residência Médica 2019 e Residência
Multiprofissional 2019
54. SP Parcerias - Analista Técnico
55. Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul - Auditor Público
Externo, Nível III, Classe A
56. Tribunal de Justiça do Estado do Piauí - Juiz Substituto
57. Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região - Analista Judiciário
58. Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região Campinas/SP - Diversos
Cargos
59. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região - Diversos Cargos
60. Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região - Natal/RN - Analista e
Técnico Judiciário
61. Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região - Bahia - Analista e Técnico
Judiciário



- 62. Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região - Recife/PE - Analista e Técnico Judiciário
- 63. Tribunal Regional Federal da 5ª Região - Analista e Técnico Judiciário
- 64. Tribunal Superior do Trabalho - Analista e Técnico Judiciário

ii) Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (Cespe/CEBRASPE)

Realiza concursos para diversos órgãos públicos, em todo o território nacional, com destaque para o do Banco do Brasil, Banco Central, Agência Brasileira de Inteligência, entre outras, que, em geral, apresentam elevada procura por parte dos candidatos.

Atualmente executa 18 certames, a saber:

1. Agência Brasileira De Inteligência – ABI –

Cargos:

- Oficial De Inteligência - ÁREA 1
- Oficial De Inteligência - ÁREA 2
- Oficial De Inteligência - ÁREA 3
- Oficial De Inteligência - ÁREA 4
- Oficial Técnico De Inteligência - ÁREA 1
- Oficial Técnico De Inteligência - ÁREA 2
- Oficial Técnico De Inteligência - ÁREA 3
- Oficial Técnico De Inteligência - ÁREA 4
- Oficial Técnico De Inteligência - ÁREA 5
- Oficial Técnico De Inteligência - ÁREA 6
- Oficial Técnico De Inteligência - ÁREA 7
- Oficial Técnico De Inteligência - ÁREA 8
- Oficial Técnico De Inteligência - ÁREA 9
- Oficial Técnico De Inteligência - ÁREA 10
- Agente De Inteligência

2. Fundação Universidade De Brasília

Cargos:

- Administrador
- Assistente Social
- Economista
- Editor de publicações



Engenheiro/Área: Elétrica
Engenheiro/Área: Produção
Engenheiro de Segurança do Trabalho
Nutricionista
Técnico Desportivo
Técnico em Assuntos Educacionais
Assistente em Administração
Revisor de Textos Braille
Técnico de Laboratório/Área: Análises Clínicas
Técnico de Laboratório/Área: Industrial
Técnico de Tecnologia da Informação
Técnico em Anatomia e Necropsia
Técnico em Audiovisual
Técnico em Contabilidade
Técnico em Ótica
Técnico em Segurança do Trabalho
Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais

3. Instituto Rio Branco

Cargo: Terceiro Secretário da Carreira de Diplomata

4. Ministério Público Do Estado Do Piauí

Cargo: Promotor de Justiça Substituto

5. Polícia Civil Do Estado De Sergipe

Cargo: Delegado de Política Substituto

6. Polícia Federal

Cargos:

Delegado de Polícia Federal
Perito Criminal Federal/Área 1
Perito Criminal Federal/Área 2
Perito Criminal Federal/Área 3
Perito Criminal Federal/Área 4
Perito Criminal Federal/Área 5
Perito Criminal Federal/Área 6
Perito Criminal Federal/Área 7
Perito Criminal Federal/Área 9
Perito Criminal Federal/Área 12
Perito Criminal Federal/Área 14
Agente de Polícia Federal
Escrivão de Polícia Federal
Papiloscopista Policial Federal



7. Procuradoria Geral Do Estado De Pernambuco

Cargos:

Analista Administrativo de Procuradoria – Especialidade: Calculista
Analista Administrativo de Procuradoria – Especialidade: Engenharia
Analista Administrativo de Procuradoria – Especialidade: Gestão
Pública
Analista Administrativo de Procuradoria – Especialidade: Recursos
Humanos
Analista Judiciário de Procuradoria
Assistente de Procuradoria

8. Procuradoria-Geral Do Município De João Pessoa

Cargo: Procurador Do Município – Classe A – Padrão I

9. Polícia Militar Do Estado De Alagoas

Cargo: Soldado Combatente

10. Polícia Rodoviária Federal

Cargo: Policial Rodoviário Federal

11. Secretaria Da Fazenda Do Estado Do Rio Grande Do Sul

Cargo: Agente Administrativo Fazendário

12. Secretaria Da Fazenda Do Estado Do Rio Grande Do Sul

Cargo: Auditor Fiscal da Receita Estadual – Classe A

13. Secretaria Da Fazenda Do Estado Do Rio Grande Do Sul

Cargo: Técnico Tributário da Receita Estadual

14. Tribunal De Justiça do Estado da Bahia

Cargo: Juiz de Direito Substituto

15. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Cargo: Juiz Substituto do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

16. Tribunal de Justiça Do Estado Do Paraná

Cargo: Juiz Substituto do Estado do Paraná

17. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina

Cargo: Juiz Substituto do Tribunal de Justiça do Estado de Santa
Catarina

18. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios

Cargo: Provimento e Remoção



iii) Fundação Cesgranrio

Apesar de ser reconhecida por realizar concursos vestibulares para mais de 40 universidade/faculdades/centros universitários, atuada fortemente na organização de bancas para concursos públicos. Tem como principal mérito a realização dos maiores concursos públicos realizados no país. Possui em sua carteira a realização de concursos para:

1. Liquigás Distribuidora S/A
2. Banco do Brasil S/A.
3. Banco da Amazônia S.A.
4. Transpetro - Petrobras Transporte S.A
5. Petrobrás – Petróleo Brasileiro S/A
6. IBGE

iv) Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Faz concursos de câmaras municipais, da Polícia Civil do Rio de Janeiro e secretarias estaduais do estado do Rio de Janeiro. É a banca responsável pela prova da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil). Nos últimos seis anos realizou mais de 90 concursos públicos. Atualmente é responsável pela execução dos seguintes concursos públicos:

1. Defensoria Pública do Estado do Rio De Janeiro

Cargos:

Técnico Superior Jurídico
Técnico Superior Especializado
Técnico Médio Da Defensoria

2. Secretaria Municipal De Assistência Social E Direitos Humanos - SASDH

Cargos:

Assistente Social
Psicólogo



Pedagogo
Auxiliar Administrativo

3. Prefeitura Municipal de Boa Vista - SMAG

Cargos:

Professor Licenciado – Pedagogia
Professor Licenciado - Educação Física
Assistente - Cuidador Escolar

4. Assembleia Legislativa do Estado da Bahia

Cargos:

Técnico Legislativo - Administrativa
Técnico Legislativo - Agente De Polícia Legislativa – Feminino
Técnico Legislativo - Agente De Polícia Legislativa – Masculino
Técnico Legislativo – Odontologia
Analista Legislativo - Administração
Analista Legislativo - Análise De Sistemas/ Informática / Tecnologia Da Informação
Analista Legislativo - Taquigrafia
Auditor Legislativo
Analista Legislativo - Enfermagem
Analista Legislativo - Jornalismo/ Comunicação
Analista Legislativo – Medicina Do Trabalho
Analista Legislativo - Nutrição
Procurador
Analista Legislativo - Redação E Revisão Legislativa

5. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina

Cargos:

Analista Administrativo
Analista Jurídico
Oficial De Justiça E Avaliador
Oficial Da Infância E Juventude
Arquiteto
Engenheiro Eletricista
Engenheiro Civil
Enfermeiro
Técnico Judiciário Auxiliar



6. Ministério Público do Estado de Alagoas

Cargos:

Técnico Do Ministério Público - Geral
Técnico Do Ministério Público - Tecnologia Da Informação
Analista Do Ministério Público - Administrador De Rede
Analista Do Ministério Público - Comunicação Social
Analista Do Ministério Público - Área Jurídica
Analista Do Ministério Público - Desenvolvimento De Sistemas
Analista Do Ministério Público - Gestão Pública
Analista Do Ministério Público - Administrador De Banco De Dados
Assistente Social
Auditor Do Ministério Público
Contador Do Ministério Público
Engenheiro Civil
Psicólogo
Biblioteconomista

7. CGM Niterói - SEPLAG - Secretaria de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle.

Cargos:

Analista de Políticas Públicas E Gestão Governamental
Gestão Governamental
Gestão De Tecnologia
Auditor Municipal De Controle Interno
Auditoria Governamental
Controladoria

8. Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas

Cargos:

Analista Judiciário - Oficial De Justiça Avaliador
Técnico Judiciário - Área Judiciária
Analista Judiciário - Oficial De Justiça Avaliador (SUSPENSA)
Analista Judiciário - Área Judiciária
Analista Judiciário - Apoio Especializado - Estatística

v) Vunesp - Vestibular da Universidade Estadual Paulista

Há órgãos públicos que contratam a Vunesp há décadas para realizar os seus concursos e processos seletivos, tais como o Tribunal de Justiça de São



Paulo, a Secretaria da Educação/SP, a Secretaria da Administração Penitenciária/SP e a Polícia Militar/SP

A Vunesp realizou seu primeiro concurso em 1988. Desde então, já foram executados aproximadamente 2 mil concursos dos quais participaram cerca de 18 milhões de candidatos. Atualmente (mar/2019), possui em andamento os seguintes certames:

1. Prefeitura de Mogi das Cruzes

Cargos:

auxiliar de desenvolvimento da educação
carpinteiro
eletricista
pintor
agente de defesa civil
técnico de enfermagem
encarregado de setor de defesa civil
administrador hospitalar
agente social
assistente social
contador
economista
enfermeiro
médico (ginecologista e pediatra)
médico veterinário
orientador de informática
pedagogo
psicólogo
psicopedagogo
terapeuta ocupacional.

2. Prefeitura de Arujá

Cargos:

ajudante geral,
arquivista, auxiliar
auxiliar administrativo,
auxiliar de enfermagem do trabalho,
controlador de patrimônio,
escriturário, oficial administrativo,
advogado,
analista de recrutamento,



chefe de divisão de pessoal,
encarregado de cadastro imobiliário,
encarregado de fiscalização
professor de educação física

3. Tribunal de Justiça de São Paulo

Cargos:

Escrevente - Regiões da Capital e de Campinas.

4. Secretaria de Estado da Educação de São Paulo

Cargos:

Oficial Administrativo.

5. Tribunal de Justiça de São Paulo

Cargos:

Escrevente - 2ª, 3ª e da 5ª À 10ª REGIÃO

6. INSTITUTO DE PREVID. DO MUNIC. DE MARÍLIA

Cargos:

auxiliar de serviços gerais,
agente municipal de vigilância patrimonial,
auxiliar de escrita,
médico perito,
procurador jurídico
psicólogo clínico e organizacional

7. PREFEITURA DA ESTÂNCIA HIDROMINERAL DE POÁ

Cargos:

Procurador Jurídico

Como as grades empresas/instituições possuem a preferência dos órgãos públicos que possuem as carreiras e cargos públicos mais atrativa, a disputa mais acirrada ocorre dentre as empresas organizadoras de menor porte. Em geral, por certames menores, como de prefeituras do interior, autarquias, empresas de economia mista, órgãos da administração indireta, entre outros.



A disputa entre as empresas organizadora, muitas vezes, depende da forma como a instituição contratante avalia a capacidade da organizadora de cumprir o contrato com idoneidade. Muitas utilizam como único critério de escolha o menor preço.

Quanto o único critério de escolha é o menor preço, empresas com maior capacitação técnica e operacional não são contratadas. Não raro, a instituição contratante deixa de investigar o desempenho das empresas concorrentes em outros eventos semelhantes, bem como não visitam suas dependências, tampouco, avaliam seus recursos com segurança, suporte logístico e capacitação tecnológica.

Segundo a presidente do IGDRH-Instituto de Gestão e Desenvolvimento Social de Recursos Humanos³, a organização de um concurso público é um trabalho com custo alto, exige o envolvimento de profissionais de diversas áreas e atenção a detalhes e com um alto risco em segurança, por isto a participação de organizadoras sem tradição e experiência, como é o caso de muitas que ganham licitação com menor preço, forçam o mercado a reduzir custos com treinamento, segurança e qualidade das bancas, trazendo perda a todos os envolvidos no processo da busca por profissionais qualificados, o que deveria ser o objetivo principal, mas muitas vezes decai em esquecimento durante o processo de escolha da organizadora.

Segundo NOGUEIRA (2014)⁴ a Administração Pública é a autoridade específica para realização de concursos públicos. Porém, em muitos casos ela não possui condições técnicas especializadas para executá-lo, tendo em vista que é necessário, além da experiência, sistemas de logística própria, estrutura, parque gráfico, sistema diversificado de atendimento ao candidato, dentre outras

³ <http://www.igdrh.org.br/publica%E7%E3o2/images/Artigo002.pdf>

⁴ NOGUEIRA, Rafael Maia; SANTANA, Leandro do Carmo et al. [Valor de inscrição e custeio de concurso público](#). *Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 19, n. 4147, 8 nov. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/29945>>. Acesso em: 12 mar. 2019.



necessidades. Também é importante a existência de afastamento daqueles que executam o concurso dos candidatos, fato extremamente complexo ao se considerar concursos para prefeituras de municípios pequenos.

Para suprir tais limitações operacionais e estruturais, bem como garantir a especialidade e imparcialidade na execução de concursos, diversas instituições públicas recorrem à contratação de instituição especializada no planejamento e execução de concursos públicos.

A contratação destas empresas, como via de regra, deve ser feita através de processos licitatórios, conforme previsto na Lei 8.666/93. Contudo, como a capacitação técnica, estrutural e sistemas de logística, são fundamentais para realizar todas as etapas de um concurso público, a própria Lei, abre exceções, como se depreende do Inciso XIII de seu Artigo 24:

“Art. 24. É dispensável a licitação:

(...)

XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos;”.

Em geral, as empresas contratadas para a realização de concursos públicos, ocorre através de contrato de risco, em que a executora arrecada os valores pagos para inscrição como forma de remuneração.

De tal forma que, a empresa contratada, se sujeita a operar com prejuízos, caso os custos para realização forem superiores ao arrecadado nas inscrições. E, por outro lado, podem obter resultados positivos, quanto a arrecadação for superior ao custo do serviço prestado.

Contudo, as empresas contratadas para a execução dos concursos, não podem arrecadar diretamente os valores correspondentes à taxa de inscrição,



uma vez que a taxa cobrada na inscrição do concurso tem natureza de receita própria do ente contratante⁵.

Por conta da necessidade de recolhimento das inscrições via Guia de Recolhimento, é preciso que o órgão ou entidade que pretende prover seus cargos, inclua na Lei Orçamentária correspondente as receitas respectivas, sob pena de os referidos créditos terem de permanecer presos na conta única do tesouro, sem possibilidade de uso, pelo ente, de eventual excedente que lhe seria devido.

3.10 Empresas com Capacidade para Organizarem Concursos Públicos.

No Brasil existem mais de 300 instituições que possuem capacitação para organizarem concursos públicos⁶. Contudo, muitas delas são públicas, e organizam bancas para seleção de novos servidores, apenas para recomponem o seu quadro próprio de pessoal, não prestando serviços a terceiros.

Porém, a grande maioria são empresas privadas que, a exemplo da Recuperanda, tem como principal atividade a prestação de serviços para o planejamento e execução de concursos públicos.

⁵ Considerada receita pública, deverá obedecer ao regime das despesas e receitas instituído pela Lei Federal n. 4.320/64, devendo ingressar e sair dos cofres públicos obedecendo as regras estabelecidas pelo referido diploma.

⁶ FONTE: <https://www.qconcursos.com/questoes-de-concursos/bancas>



A seguir é apresentada a relação com as instituições públicas e empresas privadas, que possuem capacitação técnica para a realização de concursos públicos no Brasil:

1. ACADE Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACADE
2. ACAPLAM - Consultoria e Assessoria Técnica a Estados e Municípios
3. ACEP - Associação Cearense de Estudos e Pesquisas
4. ADVISE Consultoria
5. AGU Advocacia Geral da União
6. ALTERNATIVA - Alternative Ltda
7. AMAUC Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense
8. AMAZUL Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A
9. AMEOSC Associação Municipal do Extremo Oeste de Santa Catarina
10. AMIGA PÚBLICA Amiga Assessoria Técnica Administrativa e Informática Ltda
11. AOCP Assessoria em Organização de Concursos Públicos Ltda
12. APRENDER – SC Aprender.com
13. AROEIRA Fundação Aroeira
14. ASPERHS ASPERHS Consultoria
15. ASSCONPP ASSCONPP - Assessoria e Consultoria
16. ATENA Atena Assessoria Educacional
17. BANPARÁ Banco do Estado do Pará
18. BIG ADVICE Big Advice - Assessoria e Consultoria
19. BIO-RIO Fundação Bio-Rio - Polo de Biotecnologia do Rio de Janeiro
20. CAIP-IMES Coordenadoria de Apoio a Instituições Públicas - CAIP
21. CÂMARA DE MONGAGUÁ – SP Câmara Munic. Estância Balneária de Mongaguá - SP
22. CCV-UFC Coordenadoria de Concursos - Universidade Federal do Ceará
23. CCV-UFS Gestão de Pessoas da UFS
24. CEC Núcleo de Concursos - CEC
25. CEFET-AL Centro Federal de Educação Tecnológica - Alagoas
26. CEFET-BA Fundação CEFET - Bahia
27. CEFET-MG Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
28. CENTEC Instituto Centro de Ensino Tecnológico - CE
29. CEPERJ Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores-RJ
30. CEPES-UFPA Centro de Processos Seletivos da Universidade Federal do Pará
31. CEPUERJ Centro de Produção da UERJ
32. CESGRANRIO Fundação Cesgranrio
33. CESPE Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos - CEBRASPE
34. CETAP - Centro de Extensão, Treinamento e Aperfeiçoamento Profissional
35. CETREDE Centro de Treinamento e Desenvolvimento
36. CETRO CETRO
37. CFC Conselho Federal de Contabilidade
38. CIEE Centro de Integração Empresa-Escola
39. CISCOPAR Consórcio Intermunicipal de Saúde Costa Oeste do Paraná
40. CISLIPA Consórcio Intermunicipal de Saúde do Litoral do Paraná
41. CKM Serviços CKM Serviços
42. CLICK Click Soluções
43. COMPERVE Comissão Permanente do Vestibular - UFRN
44. COMVEST UFAM Comissão Permanente de da Universidade Federal do Amazonas
45. CONCEPÇÃO CONCEPÇÃO - Consultoria Técnica Especializada LTDA

46. **CONED** - Consultoria e Assessoria Educacional Ltda
47. **CONESUL** Fundação CONESUL de Desenvolvimento
48. **CONPASS** Públicos e Assessorias
49. **CONSESP** Consultoria em e Pesquisas Sociais Ltda
50. **CONSULPAM** Consultoria Público - Privada
51. **CONSULPLAN** CONSULPLAN
52. **CONSULTEC** - Consultoria em Projetos Educacionais e Ltda
53. **CONTEMAX** Consultoria Técnica e Planejamento LTDA
54. **COPERVE – FURG** Comissão Permanente do Concurso Vestibular
55. **COPERVE – UFSC** Comissão Permanente de Vestibular - UFSC
56. **COPESE – UFJF** Comissão Permanente de Vestibular da UFJF
57. **COPESE – UFPI** Universidade Federal do Piauí - UFPI
58. **COPESE – UFT** Comissão Permanente de Seleção - Universidade Federal do Tocantins
59. **COPEVE-UFAL** Núcleo Executivo de Processos Seletivos da UFAL
60. **COPEVE-UFMS** Comissão Permatente do Vestibular - UFMS
61. **COPS-UEL** COPS - Coordenadoria de Processos Seletivos
62. **COSEAC** Coordenação de Seleção Acadêmica - UFF
63. **COTEC** Comissão Técnica de - Universidade Estadual de Montes Claros
64. **COVEST-COPSET** - Comissão de Processos Seletivos e Treinamentos
65. **CPCON** Comissão Permanente de - Universidade Estadual da Paraíba
66. **CRA – SC** Conselho Regional de Administração de Santa Catarina
67. **CRESCER CONSULTORIAS** Crescer Consultoria em Gestão de Pessoas
68. **CRF-TO** Conselho Regional de Farmácia do Tocantins
69. **CRO – SC** Conselho Regional de Odontologia de Santa Catarina
70. **CS-UFG** Centro de Seleção - Universidade Federal de Goiás
71. **CURSIVA** Cursiva Assessoria e Consultoria
72. **DÉDALUS** Dédalus & Treinamentos
73. **DEPSEC** Departamento de Processos Seletivos e Concursos
74. **DIRECTA** Desenvolvimento Institucional e de Carreiras Ltda,
75. **DPE-PE** Defensoria Pública do Estado de Pernambuco
76. **EDUCA** - Assessoria Educacional Ltda
77. **EJEF** Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes
78. **EPL** Empresa Paranaense de Licitações e Concursos
79. **ESAF** Escola de Administração Fazendária
80. **ESPP** Empresa de Seleção Pública e Privada
81. **EXATUS AVR** Assessoria Técnica Ltda
82. **EXATUS-PR** Promotores de Eventos e Consultoria
83. **FACET** FACET
84. **FADESP** Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa
85. **FAE FAE** Centro Universitário
86. **FAEPESUL** Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Extensão da Unisul
87. **FAFIPA** Fundação de Apoio à UNESPAR
88. **FAPEC** Fundação de Apoio à Pesquisa, ao Ensino e à Cultura
89. **FAPEC – AL** Fundação Alagoana de Pesquisa, Educação e Cultura
90. **FAPEMS** Fundação de Apoio à Pesquisa, ao Ensino e à Cultura de Mato Grosso do Sul
91. **FAPERP** Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão de São José do Rio Preto
92. **FAPESE** Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão de Sergipe
93. **FAPEU** Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão Universitária
94. **FAU** Fundação de Apoio ao Desenvolvimento UNICENTRO
95. **FAUEL** Fundação de Apoio à Universidade Estadual de Londrina
96. **FAURGS** Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul



- 97. **FCC** Fundação Carlos Chagas
- 98. **FCM** Fundação CEFETMINAS
- 99. **FDC** Fundação Dom Cintra
- 100. **FDRH** Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos
- 101. **FEC** Fundação Euclides da Cunha - UFF
- 102. **FEMPERJ** Fundação Escola Superior do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro
- 103. **FEPESF** Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio Econômicos
- 104. **FESMIP-BA** Fundação Escola Superior do Ministério Público da Bahia
- 105. **FGR** Fundação Guimarães Rosa
- 106. **FGV** Fundação Getúlio Vargas
- 107. **FIDESA** Fundação Instituto para o Desenvolvimento da Amazônia
- 108. **FIOCRUZ** Fundação Oswaldo Cruz
- 109. **FIP** Fundação Ibirapuera de Pesquisa
- 110. **FJPF** Fundação José Pelúcio Ferreira
- 111. **FLUXO CONSULTORIA** Fluxo Consultoria e Treinamento em Administração Pública Ltda
- 112. **FMP** Fundação Escola Superior do Ministério Público
- 113. **FMZ – AP** Fundação Marco Zero
- 114. **FRAMINAS** Fundação de Apoio e Desenvolvimento da Educação, Ciência e Tecnologia d e Minas Gerais
- 115. **FUJB** Fundação Universitária José Bonifácio
- 116. **FUMARC** Fundação Mariana Resende Costa
- 117. **FUNCAB** Fundação Professor Carlos Antonio Bittencourt
- 118. **FUNCEFET** FUNCEFET
- 119. **FUNCEPE** Fundação de Cultura e Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão
- 120. **FUNCERN** Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte
- 121. **Fundação de Apoio à UNESPAR** Fundação de Apoio à UNESPAR
- 122. **Fundação La Salle** Fundação La Salle
- 123. **FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE** Fundação Sousândrade
- 124. **FUNDATEC** Fundação Universidade-Empresa de Tecnologia e Ciências
- 125. **FUNDEC** Fundação - Paraná
- 126. **FUNDECT** Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul
- 127. **FUNDEP (Gestão de)** Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa - UFMG
- 128. **FUNEC** Fundação de Ensino de Contagem
- 129. **FUNECE** Fundação Universidade Estadual do Ceará – FUNECE
- 130. **FUNIVERSA** Fundação Universa
- 131. **FUNJAB-SC** Fundação José Arthur Boiteux
- 132. **FUNRIO** Fundação de Apoio a Pesquisa, Ensino e Assistência
- 133. **FURB** Fundação Universidade Regional de Blumenau
- 134. **GESTÃO CONCURSO** Gestão Concurso
- 135. **IADES** Instituto Americano de Desenvolvimento
- 136. **IADHED** Instituto Assistencial de Desenvolvimento Humano, Educacional e Desportivo
- 137. **IAMSPE – SP** Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual
- 138. **IAT** Instituto de Administração e Tecnologia
- 139. **IBADE** Instituto Brasileiro de Apoio e Desenvolvimento Executivo
- 140. **IBAM** Instituto Brasileiro de Administração Municipal
- 141. **IBEG** Instituto Brasileiro de Educação e Gestão
- 142. **IBFC** Instituto Brasileiro de Formação e Capacitação
- 143. **IBGP** Instituto Brasileiro de Gestão e Pesquisa



- 144. **ICAP** Instituto de Capacitação, Assessoria e Pesquisa
- 145. **IDECAN** Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e Assistencial Nacional
- 146. **IDHTEC** Instituto de Desenvolvimento Humano e Tecnológico
- 147. **IDIB** Instituto de Desenvolvimento Institucional Brasileiro
- 148. **IESAP** Instituto Escola Superior de Aperfeiçoamento Profissional
- 149. **IESES** Instituto de Estudos Superiores do Extremo Sul
- 150. **IF Sertão – PE** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sertão
Pernambucano
- 151. **IF Sudeste – MG** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de
Minas Gerais
- 152. **IF SUL - MG** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas
Gerais
- 153. **IF Sul Rio-Grandense** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-
grandense - Rio Grande do Sul
- 154. **IF-CE** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Ceará
- 155. **IF-ES** Instituto Federal do Espírito Santo
- 156. **IF-GO** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
- 157. **IF-MA** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Maranhão
- 158. **IF-MG** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Minas
Gerais
- 159. **IF-MS** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul
- 160. **IF-MT** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
- 161. **IF-PA** Instituto Federal Pará
- 162. **IF-PB** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
- 163. **IF-PE** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Pernambuco
- 164. **IF-PR** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
- 165. **IF-RJ** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Rio de Janeiro
- 166. **IF-RN** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Rio Grande do Norte
- 167. **IF-RS** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Rio Grande do Sul
- 168. **IF-SC** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense
- 169. **IF-SE** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Sergipe
- 170. **IF-SP** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo
- 171. **IF-SUL** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense
- 172. **IF-TO** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Tocantins
- 173. **IFB** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília
- 174. **IFC** Instituto Federal Catarinense
- 175. **IFPI** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
- 176. **IMA** Instituto Machado de Assis
- 177. **IMAM** Instituto Mineiro de Administração Municipal
- 178. **IMPARH** Instituto Municipal de Pesquisas, Administração e Recursos Humanos -
Prefeitura Fortaleza
- 179. **INAZ do Pará** - Serviços de Concurso Público Ltda
- 180. **INCP** Instituto Nacional de Concurso Público
- 181. **INDEPAC** Instituto de cultura, desenvolvimento educacional, promoção humana e
ação comunitária
- 182. **Iniciativa Global**
- 183. **INQC** Instituto Nacional de Qualificação e Capacitação
- 184. **INSTITUTO INEAA** Instituto Nacional de Engenharia Arquitetura e Agronomia
- 185. **Instituto Acesso** Instituto Acesso de Ensino e Pesquisa
- 186. **Instituto Ânima Sociesci** Instituto Ânima Sociesc de Inovação, Pesquisa e Cultura
- 187. **INSTITUTO AOCP** Instituto AOCP
- 188. **INSTITUTO CIDADES** Instituto Cidades



- 189. **Instituto de Seleção** Instituto de Seleção
- 190. **Instituto Excelência** Instituto Excelência
- 191. **Instituto IBDO** Instituto Brasileiro de Incentivo ao Desenvolvimento Organizacional
Eireli
- 192. **Instituto Legatus** Instituto Legatus
- 193. **INSTITUTO MAIS** Instituto Mais de Gestão e Desenvolvimento Social
- 194. **INSTITUTO PRÓ-MUNICÍPIO** Instituto Pró-Município
- 195. **INTEGRI** ITGRI Brasil - Assessoria e Consultoria
- 196. **IOBV** Instituto o Barriga Verde
- 197. **IOPLAN** Instituto Oeste de Planejamento e Consultoria LTDA
- 198. **IPAD** Instituto de Planejamento e Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico e Científico
- 199. **IPEFAE** Instituto de Pesquisas Econômicas
- 200. **ISAE** Instituto Superior de Administração e Economia
- 201. **Itame** Itame Consultoria e Concursos
- 202. **IVIN** Instituto Vicente Nelson
- 203. **JOTA** Consultoria e Serviços Administrativos
- 204. **KLCKLC** - Consultoria em Gestão Pública Ltda.
- 205. **LEGALLE** Legalle
- 206. **MAGNUS** Magnus Auditores e Consultores
- 207. **MAKIYAMA** Administração de Concursos
- 208. **MÁXIMA** - Máxima Auditoria, Consultoria e Treinamentos Ltda.
- 209. **METRO** Capital Soluções Metro Capital Soluções
- 210. **MGA** Concursos Públicos
- 211. **MGS** Minas Gerais Administração e Serviços S.A
- 212. **MOURA MELO** Moura Melo
- 213. **MOVENS** Instituto MOVENS
- 214. **MPDFT** Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
- 215. **MPE-BA** Ministério Público do Estado da Bahia
- 216. **MPE-GO** Ministério Público de Goiás
- 217. **MPE-MA** Ministério Público do Estado do Maranhão
- 218. **MPE-MG** Ministério Público de Minas Gerais
- 219. **MPE-MS** Ministério Público do Estado do Mato Grosso do Sul
- 220. **MPE-MT** Ministério Público do Estado de Mato Grosso
- 221. **MPE-PB** Ministério Público do Estado da Paraíba
- 222. **MPE-PR** Ministério Público do Estado do Paraná
- 223. **MPE-RS** Ministério Público do Rio Grande do Sul
- 224. **MPE-SC** Ministério Público de Santa Catarina
- 225. **MPE-SP** Ministério Público do Estado de São Paulo
- 226. **MPM** Ministério Público Militar
- 227. **MPT** Ministério Público do Trabalho
- 228. **NC-UFPR** Núcleo de - UFPR
- 229. **NCE-UFRJ** Núcleo de Computação Eletrônica da Universidade Federal do Rio de Janeiro
- 230. **Nosso Rumo** Instituto de Educação e Desenvolvimento Social
- 231. **NUBES** Tecnologia e Serviços
- 232. **NUCEPE** Núcleo de e Promoção de Eventos - UESPI
- 233. **OBJETIVA** Objetiva LTDA
- 234. **OFFICIUM** - Assessoria, Seleção e Habilitação S/C Ltda
- 235. **Orhion** Consultoria Orhion Consultoria
- 236. **PaqTcPB** Fundação Parque Tecnológico da Paraíba
- 237. **PC-MG** Polícia Civil de Minas Gerais
- 238. **PC-RJ** Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro



- 239. PC-RS Polícia Civil do Rio Grande do Sul
- 240. PC-SP Polícia Civil de São Paulo
- 241. PERFAS Planejamento e Assessoria Municipal Ltda
- 242. PGE-GO Procuradoria Geral do Estado de Goiás
- 243. PGE-MS Procuradoria Geral do Estado do Mato Grosso do Sul
- 244. PGE-PA Procuradoria Geral do Estado do Pará
- 245. PGE-RO Procuradoria Geral do Estado de Rondônia
- 246. PGR Procuradoria Geral da República
- 247. PGT Procuradoria Geral do Trabalho
- 248. Planejar Consultoria Planejar Consultoria
- 249. PONTUA Pontua Concursos
- 250. PR-4 UFRJ PR- UFRJ
- 251. Prefeitura de Betim – MG Prefeitura Municipal de Betim - MG
- 252. Prefeitura de Bom Retiro – SC Prefeitura Municipal de Bom Retiro
- 253. Prefeitura de Campinópolis – MT Prefeitura Municipal de Campinópolis - MT
- 254. Prefeitura de Campinas – SP Prefeitura Municipal de Campinas - SP
- 255. Prefeitura de Coqueiral – MG Prefeitura Municipal de Coqueiral - Minas Gerais
- 256. Prefeitura de Fortaleza – CE Prefeitura de Fortaleza - CE
- 257. Prefeitura de Palhoça – SC Prefeitura Municipal de Palhoça - Santa Catarina
- 258. Prefeitura de São Miguel do Oeste – SC Prefeitura Municipal de São Miguel do Oeste - SC
- 259. Prefeitura do Rio de Janeiro – RJ Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro
- 260. Prime TAVARES E SILVA Concursos Públicos LTDA ME
- 261. PROMUNPROMUN - Projetos para Municípios
- 262. PUBLICONSULT Publicconsult Assessoria e Consultoria Pública Ltda
- 263. PUC-PR Pontifícia Universidade Católica do Paraná
- 264. Quadrix Instituto Quadrix de Responsabilidade Social
- 265. RBORBO-Assessoria Pública e Projetos Municipais
- 266. REIS & REIS Reis & Reis Auditores & Associados
- 267. RHS Consult RHS Consult
- 268. Sanefrai Autarquia Municipal de Saneamento de Fraiburgo - Santa Catarina
- 269. SCGás Companhia de Gás de Santa Catarina - SC
- 270. SCHNORR - Contabilidade, Informática e Assessoria Ltda
- 271. SEDUC – CE Secretaria de Estado de Educação do Ceará
- 272. SEDUC – PI Secretaria Estadual de Educação do Piauí
- 273. SEGPLAN-GO Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento de Goiás
- 274. SELECON Instituto Nacional de Seleções e
- 275. SEMASA Itajaí Serviço Municipal de Água, Saneamento Básico e Infraestrutura de Itajaí - Santa Catarina
- 276. SENAI – PR Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI PR
- 277. SEPROD Serviço de Processamento de Dados
- 278. SERCTAM Serviços de Consultoria Técnica aos Municípios
- 279. SHDIAS SHDIAS Consultoria e Assessoria
- 280. SIGMA ASSESSORIA SIGMA Assessoria Administrativa
- 281. SIGMA Consultoria e Pesquisas SIGMA Consultoria e Pesquisas
- 282. SIGMA RH SIGMA RH
- 283. SIPROS Sistema Integrado de Processo Seletivo Integrado
- 284. SPDM Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina
- 285. SRH Superintendência de Recursos Humanos
- 286. SUGEP – UFRPE Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
- 287. TJ-AC Tribunal de Justiça do Estado do Acre
- 288. TJ-DFT Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios



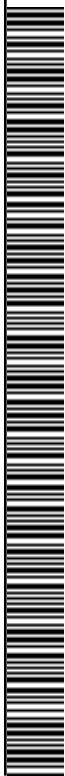
- 289. TJ-GO Tribunal Regional de Justiça do Estado de Goiás
- 290. TJ-MT Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso
- 291. TJ-PR Tribunal de Justiça do Estado do Paraná
- 292. TJ-RS Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul
- 293. TJ-SC TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA
- 294. TRF - 2ª Região Tribunal Regional Federal da 2ª Região
- 295. TRF - 3ª REGIÃO Tribunal Regional Federal da 3ª Região
- 296. TRF - 4ª REGIÃO Tribunal Regional Federal da 4ª Região
- 297. TRT – 6ª REGIÃO (PE)Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região
- 298. TRT 14ª R Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região
- 299. TRT 15ªR Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região
- 300. TRT 16ªR Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região
- 301. TRT 21ªR (RN)Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região
- 302. TRT 22ª R (PI) Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região
- 303. TRT 23R (MT)Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região
- 304. TRT 24ªR (MS) Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região–Mato Grosso do Sul
- 305. TRT 2ªR (SP) Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região
- 306. TRT 3ªR Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região
- 307. TRT 4ª Região Tribunal Regional do Trabalho 4ª Região - Rio Grande do Sul
- 308. TRT 8ªRegião Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região
- 309. UDESC Universidade do Estado de Santa Catarina
- 310. UECE-CEV Universidade Estadual do Ceará - Comissão Executiva do Vestibular
- 311. UEG Núcleo de Seleção da Universidade do Estado de Goiás
- 312. UEM Universidade Estadual de Maringá
- 313. UEPA Universidade do Estado do Pará
- 314. UERR Universidade Estadual de Roraima
- 315. UESPI Universidade Estadual do Piauí
- 316. UFBA Universidade Federal da Bahia
- 317. UFCG Universidade Federal de Campina Grande
- 318. UFES Universidade Federal do Espírito Santo
- 319. UFF Universidade Federal Fluminense
- 320. UFGD Universidade Federal da Grande Dourados
- 321. UFLA Universidade Federal de Lavras
- 322. UFMA Universidade Federal do Maranhão
- 323. UFMG Universidade Federal do Minas Gerais
- 324. UFMT CEV - Coordenação de e Exames Vestibulares
- 325. UFOP Universidade Federal de Ouro Preto
- 326. UFPA Universidade Federal do Pará
- 327. UFPB Universidade Federal da Paraíba
- 328. UFPel-CES Universidade Federal de Pelotas - Centro Especializado em Seleção
- 329. UFPR Núcleo de da Universidade Federal do Paraná
- 330. UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- 331. UFRN-PRH Pró Reitoria de Recursos Humanos da UFRN
- 332. UFRR Universidade Federal de Roraima
- 333. UFRRJ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
- 334. UFSC Universidade Federal de Santa Catarina
- 335. UFSCAR Universidade Federal de São Carlos
- 336. UFSJ Universidade Federal de São João del Rei
- 337. UFSM Universidade Federal de Santa Maria
- 338. UFTM Universidade Federal do Triangulo Mineiro
- 339. UFU-MG Universidade Federal de Uberlândia - MG
- 340. UFV Universidade Federal de Viçosa



- 341. **UNA** UNA Gestão e Assessoria
- 342. **UNEB** Universidade do Estado da Bahia
- 343. **UNEMAT** Universidade do Estado de Mato Grosso
- 344. **UNESPAR** Universidade Estadual do Paraná
- 345. **UNIFAL-MG** Universidade Federal de Alfenas
- 346. **UNIFAP** Universidade Federal do Amapá
- 347. **UNIFEI** Universidade Federal de Itajubá
- 348. **UNIFESP** Universidade Federal de São Paulo
- 349. **UNIMONTES** Universidade Estadual de Montes Claros - MG
- 350. **UNIOESTE** UNIOESTE
- 351. **UNIRIO** Universidade Federal do Rio de Janeiro
- 352. **UniRV – GO** Universidade de Rio Verde - Goiás
- 353. **UNISUL** Universidade do Sul de Santa Catarina
- 354. **UNITINS** Fundação Universidade do Tocantins
- 355. **UNIUV** Centro Universitário de União da Vitória
- 356. **UPENET/IAUPE** Universidade de Pernambuco - UPE
- 357. **USP** Universidade de São Paulo
- 358. **UTFPR** Universidade Tecnológica Federal do Paraná
- 359. **UVA** Universidade Estadual Vale do Acaraú - Ceará
- 360. **VUNESP** Vestibular da Universidade Estadual Paulista - VUNESP
- 361. **ZAMBINI** Instituto Zambini



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



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

Diante da situação diagnosticada, constatou-se que a viabilidade operacional, administrativa, econômica e financeira da empresa pode ser melhorada se forem implementadas as seguintes ações:

- i) Formar capital giro em montante suficiente para financiar todas as etapas de seu ciclo operacional;
- ii) Melhorar sua gestão financeira, através da implantação de um eficiente sistema de planejamento do fluxo de caixa futuro;
- iii) Redução drástica dos pagamentos de juros e demais encargos financeiros;
- iv) implantar sistema de informações gerenciais que possibilite apuração de resultados mensais de forma perene;

4.1.1 – Formação de Capital de Giro em Montante Suficiente para Financiar todas as Etapas de seu Ciclo Operacional

Para a concretização dessa ação a empresa necessitará readquirir a confiança de seus credores, o que implicará:

- i) A aprovação de seu Plano de Recuperação Judicial, com a aceitação, por parte dos credores, das condições de pagamentos propostas, em especial, quanto ao prazo de carência, para o início das amortizações das dívidas;
- ii) constituir capital de giro em montante necessário para custear todo o seu ciclo operacional;
- iii) ser adimplente com todos os compromissos que assumir;



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 o financiamento de seu ciclo operacional.

Ao adquirir tal capacidade, a empresa ampliará sua competitividade nos processos de disputa por novos concursos. Se conseguir contar com recursos próprios na elaboração dos orçamentos prévios, terá capacidade de competir com as grandes empresas organizadoras de concursos públicos.

4.1.2 Melhorar sua gestão financeira, através da implantação de um eficiente sistema de planejamento do fluxo de caixa

Se a empresa contar com recursos próprios em montante suficiente para financiar todo o ciclo operacional, terá condições de melhorar sua gestão financeira, evitando desencaixes, e, portanto, incorrer no pagamento de juros elevados. Para tanto, deverá:

- a) elaborar planejamento (orçamento) financeiro que contemple a previsão de todos os desembolsos necessários para todo o ciclo operacional da empresa;
- b) implementar um eficiente sistema de comunicação entre os gestores, de tal forma que o Diretor Financeiro, consiga impor contingências aos demais gestores, para evitar a situações que gerem desencaixes financeiros;
- c) adotar procedimentos que resultem na elaboração e manutenção atualizada de um fluxo de caixa, onde sejam registrados de forma cronológica e perene todos os pagamento e recebimentos presente e futuros da empresa;



- d) 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;
- e) implementar rotinas de controles e registro de baixas de recebimento e pagamento, que assegure confiança aos gestores, na tomada de decisão;
- f) realizar internamente todo o trabalho de conciliação bancária;

4.1.3 - Redução drástica das despesas financeiras, em especial, em relação ao pagamento de juros;

Durante o período que antecede a crise financeira 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 **5,0%** da receita operacional líquida.

Tal performance será obtido a partir da nova gestão financeira que será implementada nas empresas, 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.



4.1.4 implantar sistema de informações gerencias que possibilite apuração de resultados mensais de forma perene.

A empresa deverá aproveitar melhor todos os recursos que o sistema gerencial utilizado atualmente lhe oferece, para a produção de relatórios gerenciais diários.

Em conjunto com os analistas de sistemas, da empresa fornecedores do sistema gerencial, deve procurar implantar a geração de novos relatórios gerenciais, que lhe permita construir um sistema de informações gerenciais, que atenda suas necessidades.

De posse destes relatórios gerenciais, instituir a rotina de reuniões regulares e periódicas dos gestores, para avaliarem diuturnamente o desempenho econômico-financeiro da empresa.

4.2 Gestão Administrativa

As pessoas que atuam nas Gerências Administrativa e Financeira deverão ser treinadas para operar com eficiência todos os recursos disponíveis no sistema 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. Deve-se evitar planilhas de controle paralelos.

Deverão ser produzidos, diariamente, relatórios gerenciais de desempenho de receita, fluxo de caixa, estoque/suprimentos, etc., para subsidiar as tomadas de decisão da Direção da empresa. A rotina da conciliação bancária deverá ser



realizada diária e regularmente e as inconsistências detectadas, sanadas imediatamente.

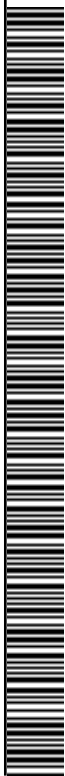
Deverá ser feita de forma rotineira a conciliação entre as informações gerenciais e as contábeis.

As Gerências Administrativa e Financeira deverão incluir em suas rotinas, reuniões periódicas (preferencialmente diárias), 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 o cenário atual e o futuro da economia brasileira e, em especial do mercado de organização de concursos públicos.

As perspectivas para a nossa economia, para os próximos anos não são favoráveis. As previsões indicam que a recuperação do Produto Interno Bruto (PIB) será lenta. As dificuldades para aprovar as reformas necessárias para a retomada do crescimento, indicam que a economia poderá permanecer paralisada, até a aprovação das mesmas.

As perspectivas de mudanças nas propostas originais encaminhadas pelo Governo ao Congresso Brasileiro, afetam a confiança dos agentes econômicos, retardando as decisões de investimentos, o que pode comprometer o crescimento da economia nos próximos anos.

Para o médio prazo são projetadas taxas de crescimento entre 2,0% e 2,5% ao ano, até 2025. Contudo, para que tais previsões se confirmem, é imprescindível que a recuperação econômica que vem ocorrendo nas economias desenvolvidas seja mantida, principalmente no EUA e na China, o que influenciará de forma positiva a produção nacional.

Quanto às perspectivas de comportamento das receitas da empresa, nos próximos anos, empregou-se uma postura conservadora, haja vista que o cenário para o mercado de organização de concursos públicos. As medidas tomadas pelo governo federal, ao final do ano de 2018, somadas às manifestações do atual ministro da fazenda, sinalizam que haverá expressiva redução neste mercado.

As propostas de intensificar o processo de terceirização no setor públicos, somadas à agressividade do programa de privatizações e as reformar estruturais que visam reduzir o tamanho do Estado brasileiro, deverão afetar de forma drástica, o mercado de organização de concursos públicos.



Assim, estima-se que para esse primeiro ano em recuperação a Recuperanda não conseguirá obter o bom desempenho que conseguiu no ano de 2018, em razão dos impactos adversos resultantes da fase inicial do processo de recuperação judicial. Para este primeiro ano, estimou uma receita operacional líquida igual a **R\$ 7.500.000,00**, que corresponde à média mensal de **R\$ 625.000,00**.

A partir do segundo ano, estima-se que a empresa sofrerá com os impactos adversos que ocorrerão no mercado de organização de concursos públicos. A estimativa é que a Recuperanda não consiga impor razoável ritmo de crescimento, com suas receitas reduzindo, em média, 5,0% a cada ano.

A Tabela nº 11 mostra a projeção da Receita Operacional Líquida, para os próximos doze anos.

TABELA Nº 11
RECEITAS PROJETADAS – 1º ao 12º ANO
(Médias Mensais)

Período	Receita Anual	Receita Mensal
1º Ano	7.500.000,00	625.000,00
2º Ano	7.125.000,00	593.750,00
3º Ano	6.768.750,00	564.062,50
4º Ano	6.430.312,50	535.859,38
5º Ano	6.108.796,88	509.066,41
6º Ano	5.803.357,03	483.613,09
7º Ano	5.513.189,18	459.432,43
8º Ano	5.237.529,72	436.460,81
9º Ano	4.975.653,23	414.637,77
10º Ano	4.726.870,57	393.905,88
11º Ano	4.490.527,04	374.210,59
12º Ano	4.266.000,69	355.500,06

FONTE: Elaborado pelo Autor.



5.2 Projeções de Resultado Operacional Líquido

Para a projeção dos resultados operacionais líquidos da empresa, admitiu-se que a mesma irá operar com os parâmetros de eficiência nas gestões operacional, comercial, financeira e administrativa e manterão a mesma estrutura operacional nos próximos anos

Primeiro Ano⁷.

Os gestores enfrentarão significativo desafio, no primeiro ano em recuperação, que consisti em manter sua participação nos processos de licitação.

TABELA 12
ESTRUTURA DOS CUSTOS OPERAÇÃO

ESTRUTURA DOS CUSTOS	1º Período	A partir do 2º Período
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	100,00%	100,00%
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	40,00%	45,00%
LUCRO BRUTO	60,00%	55,00%
DESPESAS OPERACIONAIS	38,79%	32,46%
DESPESAS COM VENDAS	9,32%	12,00%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	15,29%	15,29%
DESPESAS FINANCEIRAS	14,00%	5,00%
DESPESAS TRIBUTARIAS	0,17%	0,17%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	2,00%	2,00%
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	3,69%	3,69%
PROVISÃO PARA IMPOSTOS	9,99%	9,99%
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	9,53%	10,86%

FONTE: Elaborado pelo Autor.

⁷ Considera como o primeiro ano os doze meses subsequentes à homologação do plano, e os demais seguem a mesma dimensão cronológica.



Estima-se que com as novas ações resultantes da implementação das propostas contidas neste Plano, a Recuperanda conseguirá auferir, no primeiro ano, lucro operacional líquido correspondente a **9,53%** da Receita Operacional Líquida (Tabela nº 12)

Neste primeiro ano, a Recuperanda conseguirá reduzir suas despesas financeiras, do atual patamar de **17,0%** da Receita Operacional Líquida, para **14,0%**. Mesmo assim, se manterá em patamar elevado, pois, se, por um lado, conseguiu reduzir os juros bancários, por outro, necessitará operar com instituições financeiras como Factorings e Fidic's, que cobram taxas mais altas.

Assim, de forma conservadora, mas consistente, pode-se projetar com segurança um resultado líquido operacional da ordem de **9,53%** da ROL, para o primeiro ano da empresa, em recuperação (Tabela nº 12).

A partir do Segundo Ano:

Ao longo do período compreendido entre o segundo e o décimo segundo ano em recuperação, a Recuperanda deverá sanar seus problemas de desencaixes pontuais de caixa, o que lhe permitirá financiar com recursos próprios, todo o seu ciclo operacional.

A constituição de capital de giro mínimo necessário contribuirá para nova redução das despesas financeiras. Com tal carteira, não necessitará operar todos os seus recebíveis. Assim, a nova gestão financeira propiciará a manutenção do patamar para as despesas financeiras, que devem situar-se em **5,0%** da ROL.

Implementadas todas as mudanças e, diante das novas perspectivas para o mercado de organização de concursos públicos, o desempenho econômico da Empresa irá alcançar uma lucratividade igual a **10,86%** de sua Receita Operacional Líquida (Tabela nº 12).



A partir da projeção das receitas da empresa (Tabela nº 11 e da nova estrutura de custos definida (Tabela nº 12), foi possível projetar o resultado operacional líquido da Recuperanda, para os próximos doze 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 13, 14 e 15 mostram que a empresa conseguirá operar com lucratividade já no primeiro ano. As projeções do demais anos indicam que, a partir da implementação da reestruturação proposta, será possível superar seus principais problemas e atuar com níveis de eficiência, que assegurarão sua viabilidade econômica e sustentabilidade financeira.

No primeiro ano a empresa conseguirá obter um lucro líquido mensal da ordem de **R\$ 69.114,21**. Este resultado será suficiente para ela fazer frente aos desembolsos com despesas de naturezas trabalhistas e tributárias (Tabela nº 13)

A partir do segundo ano a empresa conseguirá estabilizar sua lucratividade em patamares semelhantes às demais empresas que atuam no setor, ficando próximo de **10,86%** sobre a receita operacional líquida.

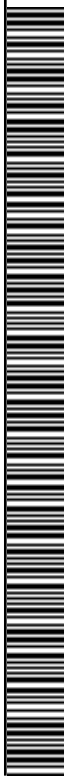


TABELA Nº 13
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 1º ao 4º Ano.

(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	625.000,00	593.750,00	564.062,50	535.859,38
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	250.000,00	267.187,50	253.828,13	241.136,72
LUCRO BRUTO	375.000,00	326.562,50	310.234,38	294.722,66
DESPESAS OPERACIONAIS	242.416,75	121.502,55	115.427,42	109.656,05
DESPESAS COM PESSOAL	58.269,32	71.250,00	67.687,50	64.303,13
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	95.585,73	90.806,45	86.266,12	81.952,82
DESPESAS FINANCEIRAS	87.500,00	29.687,50	28.203,13	26.792,97
DESPESAS TRIBUTARIAS	1.061,69	1.008,60	958,17	910,26
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	22.037,76	11.875,00	11.281,25	10.717,19
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	23.046,77	21.894,43	20.799,71	19.759,73
IMPOSTOS	62.460,03	59.337,03	56.370,18	53.551,67
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	69.114,21	135.703,49	128.918,31	122.472,40

FONTE: Elaborada pelo Autor.



TABELA Nº 14
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO –5º ao 8º Ano
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	5º Ano	6º Ano	7º Ano	8º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	509.066,41	483.613,09	459.432,43	436.460,81
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	229.079,88	217.625,89	206.744,59	196.407,36
LUCRO BRUTO	279.986,52	265.987,20	252.687,84	240.053,45
DESPESAS OPERACIONAIS	104.173,25	98.964,59	94.016,36	89.315,54
DESPESAS COM PESSOAL	61.087,97	58.033,57	55.131,89	52.375,30
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	77.855,18	73.962,42	70.264,30	66.751,08
DESPESAS FINANCEIRAS	25.453,32	24.180,65	22.971,62	21.823,04
DESPESAS TRIBUTARIAS	864,75	821,51	780,44	741,42
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	10.181,33	9.672,26	9.188,65	8.729,22
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	18.771,74	17.833,15	16.941,50	16.094,42
IMPOSTOS	50.874,08	48.330,38	45.913,86	43.618,17
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	116.348,78	110.531,34	105.004,77	99.754,53

FONTE: Elaborada pelo Autor.



TABELA Nº 15
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 9º ao 12º Ano
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	9º Ano	10º Ano	11º Ano	12º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	414.637,77	393.905,88	374.210,59	355.500,06
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	186.587,00	177.257,65	168.394,76	159.975,03
LUCRO BRUTO	228.050,77	216.648,23	205.815,82	195.525,03
DESPESAS OPERACIONAIS	84.849,76	80.607,27	76.576,91	72.748,06
DESPESAS COM PESSOAL	49.756,53	47.268,71	44.905,27	42.660,01
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	63.413,53	60.242,85	57.230,71	54.369,17
DESPESAS FINANCEIRAS	20.731,89	19.695,29	18.710,53	17.775,00
DESPESAS TRIBUTARIAS	704,35	669,13	635,67	603,89
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	8.292,76	7.878,12	7.484,21	7.110,00
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	15.289,70	14.525,21	13.798,95	13.109,01
IMPOSTOS	41.437,26	39.365,40	37.397,13	35.527,27
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	94.766,81	90.028,47	85.527,04	81.250,69

FONTE: Elaborada pelo Autor.



VI – PROPOSTA DE PAGAMENTO



6. Proposta de Pagamento

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 de natureza tributária. 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 Concurrais:

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 (Classe I).

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 como 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 (salários) com **03** empregados, num total de **R\$ 7.309,25**.

O montante referente a cada trabalhador, não ultrapassa a 05 cinco salários mínimos. (Ver relação nominal no quadro de credores).



Constatou-se também, que a empresa possui uma reclamação trabalhista em trâmite 4ª Vara do Trabalho da Comarca de Maringá (PR), - Processo nº 05340-2015-662 09 00 08, com valor estimado em **R\$ 187.048,31**.

No que pese o disposto no Art. 49 da Lei 11.101/2005, que estabelece que serão considerados nos processos de recuperação judicial todos os créditos existentes até a data do pedido, O Tribunal Superior de Justiça firmou entendimento que “o crédito trabalhista existe desde o momento da prestação do serviço e independe do trânsito em julgado da reclamação trabalhista”.

Segundo a Ministra Nancy Andrigli, da 3ª Turma do Superior Tribunal de Justiça:

“O crédito (ainda que inexigível e ilíquido) não depende de provimento judicial que o declare e muito menos do transcurso de seu trânsito em julgado, para efeito de sua sujeição à recuperação judicial”

Proposta de Pagamento:

i) Crédito de natureza estritamente salarial.

Os créditos referentes aos saldos de salários vencidos, até o valor de 05 salários mínimos, serão pagos em até 30 dias após a homologação da aprovação do plano, conforme disposto no parágrafo único do Art. 54 da Lei 11.101/2005.

ii) Créditos derivados da legislação trabalhista.

Processo: Autos nº 0001051-04.2015.5.09.0662 – em trâmite na 4ª Vara do Trabalho de Maringá-PR;

Reclamante: Robson Juliano Beterincosto

Valor: R\$ 187.048,31



Serão pagos em 12 parcelas mensais, iguais e sucessivas, sendo a primeira paga em até 30 dias após a homologação da aprovação do Plano de Recuperação Judicial, e as demais sempre no mês dia, do mês subsequentes.

6.2.2 Credores com Garantia Real, limitado até o valor do bem gravado (Classe II):

A empresa possui contratações, nesta modalidade, com apenas uma instituição bancárias, a Caixa Econômica Federal, no valor total de **R\$ 1.051.662,00**, conforme consta da tabela abaixo:

TABELA Nº 16
CREDORES COM GARANTIA REAL

INSTITUIÇÃO	CONTRATO	VALOR R\$
Cooperativa de Poupança e Crédito de Livre Admissão da Região de Maringá - Sicoob Metropolitano	87473-5 97117-4	238.351,17 282.400,61
TOTAL		520.751,78

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

6.2.2.1 Detalhamentos dos Contratos

a) Contrato – 87473-5

Saldo Devedor - R\$ 238.351,77

Vencimento - 10/07/2019

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Hipoteca em 1º Grau

b) Contrato – 97117-4

Saldo Devedor - R\$ 282.400,61



Vencimento – 22/06/2020

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Hipoteca em 1º Grau

PROPOSTA DE PAGAMENTO

i) Período de Correção dos Saldos Devedores:

Os saldos devedores deverão ser corrigidos a partir da data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, a partir de **21.03.2018**, com base na variação mensal da Taxa Referencial (TR).

ii) Carência – Capital e Juros.

18 (dezoito) meses para o pagamento dos encargos financeiros e capital principal da dívida, contados a partir da data da homologação da aprovação do Plano de Recuperação Judicial em (AGC), conforme deliberação da assembleia dos credores.

iii) Juros Remuneratórios.

6,0% aa (seis por cento ao ano), aplicado sobre o saldo devedor corrigido pela variação mensal da TR.

Forma de pagamento: Os encargos básicos (TR) e adicionais (6,0% ao ano) serão calculados, debitados, capitalizados integralmente e mensalmente, a cada data-base, incorporando-se ao saldo de capital principal, durante os 18 (dezoito) meses iniciais contados **a partir da data do pedido de Recuperação Judicial**, e serão calculados, debitados e exigidos integralmente e mensalmente, juntamente com as parcelas do capital principal da dívida, no vencimento antecipado e na liquidação da dívida. Entenda-se por data-base, o dia em cada mês correspondente a data da AGC que aprovar o Plano de Recuperação Judicial.



iv) Prazo de Amortização:

Prazo total:120 meses, incluindo o período de carência (18 meses), com 102 parcelas mensais e sucessivas,

De tal forma, cada uma das 102 parcelas mensais contemplarão o pagamento integral dos juros mais correção monetária (6,0%a.a. + TR), acrescida da **parcela** correspondente à reposição integral do valor principal do capital.

A primeira parcela vencendo no último dia útil do 19º mês contados a partir da Assembleia Geral de Credores (AGC) que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores, e, as demais, em igual data correspondente aos 101 meses subsequentes.

v) Determinação do Valor Mensal da Parcela

O valor mensal de cada parcela será calculado sobre o saldo devedor atualizado pela variação mensal da TR, aplicando-se a taxa de juros remuneratório de 6,0%aa (seis por cento) ao ano.

vi) Garantias:

Serão mantidas as garantias reais originalmente contratadas e inclusive as fidejussórias outorgadas pela Recuperanda. Esclarece-se que o presente Plano de Recuperação Judicial não afeta as garantias outorgadas por terceiros, permanecendo hígidas nos termos originalmente contratados, conforme preceituado no artigo 49, parágrafo §1º da Lei 11.101/2005.

Se houver necessidade da alienação do bem objeto de garantia real, a supressão da garantia ou sua substituição somente serão admitidas mediante aprovação expressa do credor titular da respectiva garantia, conforme artigo 50, parágrafo §1º da Lei 11.101/2005.



6.2.3 – Credores Quirografários com Privilégio Geral (Classe III).

As dívidas da empresa para credores cujos direitos não estão amparados por garantias reais e, portanto, que se enquadram na Classe III – Credores Quirografários com Privilégio Geral, somam a importância de **R\$ 3.590.100,34**, e está distribuída entre instituições financeiras, fornecedores de grande, médio porte e prestadores de serviços, conforme apresentado na Tabela nº 17.

TABELA Nº 17
CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO GEERAL

CREDORES	CRÉDITOS
Instituições Financeiras	2.215.830,36
Fornecedores e Prestadores de Serviços – Médio e Grande Porte	1.374.269,98
TOTAL	3.590.100,34

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações presadas pela empresa, extratos 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\$ 2.215.830,36**, e foram realizadas junto a seis instituições financeiras, conforme demonstrado na Tabela nº 18.



TABELA Nº 18
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO GERAL –
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO	CONTRATOS	VALOR
Banco Bradesco	10326394; 4243352; 004160683; Cartão BNDES	429.929,41
Banco do Brasil	118711194 69870842	261.619,82
Banco Safra	100900010079255 112500010003356	248.031,92
Banco Santander	00330163300000014970	249.860,63
Caixa Econômica Federal	14.1756.558.0000067-70 14.1756.690.0000253-59 1756-717-0000022-43 00021492018	819.309,22
Cooperativa de Crédito, Poupança, e Investimento União Paraná/São Paulo - Sicredi união PR/SP		10.000,00
Cooperativa de Poupança e Crédito de Livre Admissão da Região de Maringá - Sicoob Metropolitano		38.248,78
Banco Itaú Unibanco	2143-884432270202	158.830,58
TOTAL		2.215.830,36

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

i) Banco Bradesco S/A

Com o Banco Bradesco S/A., a empresa possui valores em atraso em 04 operações, num total de **R\$ 429.929,41**, como segue:

Contrato – 10326394

Saldo Devedor - R\$ 136.632,56

Vencimento - 07/03/2022

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário



Garantia – Aval dos sócios e terceiros.

Contrato – 4243352

Saldo Devedor - R\$ 124.123,94

Vencimento - 07/03/2022

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Aval do sócios e terceiros

Contrato – 004160683

Saldo Devedor - R\$ 85.635,91

Vencimento - 15/05/2017

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Aval dos sócios

Contrato – Cartão BNDES

Saldo Devedor - R\$ 83.537,00

Vencimento - 15/12/2018

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Não prevista

ii) – Banco do Brasil.

Com o Banco do Brasil a Recuperanda possui duas operações cujos saldos devedores soma a importância de **R\$ 261.619,82**, a saber:

Contrato – 118711194

Saldo Devedor - R\$ 243.939,78

Vencimento - 12/02/2024

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário.



Garantia – Aval dos Sócios e de Terceiros

Contrato – 69870842

Saldo Devedor - R\$ 17.680,04

Vencimento - 16/12/2018

Modalidade – Cartão BNDES.

Garantia – Não prevista

iii) - Banco J. Safra S/A.

Com o Banco J. Safra S/A a empresa possui duas operações de crédito bancário, cujo saldo devedor soma a importância de **R\$ 248.031,92.**

Contrato – 100900010079255

Saldo Devedor - R\$ 110.218,36

Vencimento -

Modalidade – Financiamento - CDC Volvo.

Garantia – Aval dos Sócios e de Terceiros.

Contrato – 112500010003356

Saldo Devedor – R\$ 137.813,56

Vencimento -

Modalidade – Financiamento - CDC Land Rover.

Garantia – Aval dos Sócios e de Terceiros.



iv) Banco Santander.

Com o Banco Santander, a Recuperanda possui apenas uma operação de créditos, que soma a quantia de **R\$ 249.860,63**, assim constituída:

Contrato – 00330163300000014970

Saldo Devedor - R\$ 249.860,63

Vencimento - 25/07/2021

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Aval dos Sócios Gestores

v) Caixa Econômica Federal

Com a Caixa Econômica Federal, a empresa possui quatro operações de crédito bancário, não amparada por garantia real, cujo saldo devedor soma a importância de **R\$ 819.309,22**.

Contrato – 14.1756.558.0000067-70

Saldo Devedor - R\$ 101701,26

Vencimento - 05/05/2020

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Aval dos Sócios Emerson Pinheli e Domingos Pascoalino
Vicentin

Contrato – 14.1756.690.0000253-59

Saldo Devedor - R\$ 113.717,72

Vencimento - 06/04/2021

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Aval dos Sócios



Contrato – 1756-717-0000022-43

Saldo Devedor - R\$ 538.890,24

Vencimento - 15/10/2020

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Aval dos Sócios.

Contrato – 00021492018

Saldo Devedor - R\$ 65.000,00

Vencimento - 09/12/2018

Modalidade – Fatura

Garantia – Não prevista

**vi) Cooperativa de Crédito, Poupança, e Investimento União
Paraná/São Paulo - Sicredi união PR/SP**

Com a Cooperativa de Crédito, Poupança, e Investimento União Paraná/São Paulo - Sicredi união PR/SP, a empresa possui apenas uma operação de crédito bancário, não amparada por garantia real, cujo saldo devedor soma a importância de **R\$ 10.000,00**.

Contrato – não numerado

Saldo Devedor - R\$ 10.000,00

Vencimento - 13/12/2018

Modalidade – Fatura

Garantia – Não prevista



vii) Cooperativa de Poupança e Crédito de Livre Admissão da Região de Maringá - Sicoob Metropolitano

Com a Cooperativa de Poupança e Crédito de Livre Admissão da Região de Maringá - Sicoob Metropolitano, a empresa possui duas operações de crédito bancário, não amparada por garantia real, cujo saldo devedor soma a importância de **R\$ 38.248,78**.

Contrato – não numerado

Saldo Devedor - R\$ 20.000,00

Vencimento - rotativo

Modalidade – Abertura de Limite de Crédito em conta corrente

Garantia – não prevista

Contrato – Cartão de Crédito

Saldo Devedor - R\$ 18.248,78

Vencimento - 03/12/2018

Modalidade – Cartão de Crédito

Garantia – não prevista

vi) Banco do Itau Unibanco

Com o Banco Itau Unibanco a empresa possui apenas uma operação de crédito bancário, não amparada por garantia real, cujo saldo devedor soma a importância de **R\$ 158.830,58**.

Contrato – 2143-884432270202

Saldo Devedor - R\$ 158.830,58

Vencimento - 29/05/2022

Modalidade – Cédula de crédito bancário

Garantia – Aval dos sócios



6.2.3.2 – Fornecedores e Prestadores de Serviços

Para fornecedores de insumos, matéria prima e prestadores de serviços (vide Quadro de Credores), a empresa acumula uma dívida de **R\$ 1.374.269,98**, em sua maioria já vencida.

6.2.3.3 - PROPOSTA DE PAGAMENTO PARA OS CREDITORES DA CLASSE III – CREDITORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO GERAL:

Para saldar todos os valores referentes a créditos contratados junto às instituições financeiras e os valores em atrasos com fornecedores e prestados de serviços de médio e grande porte, enquadrados na Classe III – Credores Quirografários com Privilégio Geral, a Recuperanda submete à Assembleia Geral de Credores, a seguinte proposta:

i) Forma de pagamento do valor total da dívida

Sobre o valor total da dívida, junto aos credores quirografários com Privilégio Geral (Classe III), será considerado um desconto (**deságio**) correspondente a 50% (cinquenta por cento) do valor total da dívida/contratação.

ii) Período de Correção dos Saldos Devedores.

Os saldos devedores deverão ser corrigidos a partir da data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, a partir de 17.12.2018, com base na variação mensal da Taxa Referencial (TR).

iii) Carência - Capital e Juros.

24 (vinte e quatro) meses, partir da data do trânsito em julgado da decisão judicial homologatória da (AGC) que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.



IV) Prazo de Amortização.

120 (cento e vinte) parcelas mensais fixas, iguais e consecutivas.

A primeira parcela vencendo no último dia útil do 25º mês partir da data do trânsito em julgado da decisão judicial homologatória da (AGC), que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores, e, as demais, em igual data correspondente aos 119 meses subsequentes.

V) Garantias.

Serão mantidas as garantias reais originalmente contratadas e inclusive as fidejussórias outorgadas pela Recuperanda, ficando, no entanto, em relação aos terceiros devedores solidários ou coobrigados, suprimidas as garantias em geral, sejam reais, cambiais ou fidejussórias.

6.2.4 Credores Quirografários com Privilégio Especial - Lei 147/2005 - Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Classe IV)

Para fornecedores referentes a empresas de pequeno porte (EPP), amparados pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, e enquadrados na Classe IV – Credores Quirografários com Privilégio Especial, a dívida é de **R\$ 78.677,45**.

6.2.4.1 - PROPOSTA DE PAGAMENTO PARA OS CREDITORES DA CLASSE IV – CREDITORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO ESPECIAL:



i) Forma de pagamento do valor principal

Sobre o valor principal da dívida, junto aos credores quirografários com Privilégio Especial (Classe IV), será considerado um desconto (**deságio**) correspondente a 25% (vinte e cinco por cento) do valor total da dívida.

ii) Período de Correção dos Saldos Devedores.

Os saldos devedores deverão ser corrigidos a partir da data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, a partir de 17.12.2018, com base na variação mensal da Taxa Referencial (TR).

iii) Carência - Capital e Juros.

12 (doze meses) meses, partir da data do trânsito em julgado da decisão judicial homologatória da (AGC) que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

iv) Prazo de Amortização.

60 (Sessenta) parcelas mensais fixas, iguais e consecutivas.

A primeira parcela vencendo no último dia útil do 13º mês partir da data do trânsito em julgado da decisão judicial homologatória da (AGC), que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores, e, as demais, em igual data correspondente aos 59 meses subsequentes.

V) Garantias.

Serão mantidas as garantias reais originalmente contratadas e inclusive as fidejussórias outorgadas pela Recuperanda, ficando, no entanto, em relação aos terceiros devedores solidários ou coobrigados, suprimidas as garantias em geral, sejam reais, cambiais ou fidejussórias.



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 – Credores com Créditos Amparados por Garantias Fiduciárias.

A empresa possui uma operação de crédito junto ao Banco Bradesco, amparada por alienação fiduciária.

Contrato – 10983481

Saldo Devedor – R\$ 251.688,96

Vencimento - 29/05/2022

Modalidade – Cédula de crédito bancário

Garantia – alienação fiduciária de terreno representado pela chácara de terras sob nº 152-15 com área de 5.000 m², da Gleba do Ribeirão Sarandi, matrícula 640, averbado sob o nº 04, livro 02 do CRI de Sarandi/PR.

PROPOSTA DE PAGAMENTO

i) Período de Correção dos Saldos Devedores:

Os saldos devedores deverão ser corrigidos a partir da data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, a partir de 17.12.2018, com base na variação mensal da Taxa Referencial (TR).

ii) Carência – Capital e Juros.

12 (doze) meses para o pagamento dos encargos financeiros e capital principal da dívida, contados a partir da data da homologação da aprovação do



Plano de Recuperação Judicial em (AGC), conforme deliberação da assembleia dos credores.

iii) Juros Remuneratórios.

6,0% aa (seis por cento ao ano), aplicado sobre o saldo devedor corrigido pela variação mensal da TR.

Forma de pagamento: Os encargos básicos (TR) e adicionais (6,0% ao ano) serão calculados, debitados, capitalizados integralmente e mensalmente, a cada data-base, incorporando-se ao saldo de capital principal, durante os 18 (dezoito) meses iniciais contados **a partir da data do pedido de Recuperação Judicial**, e serão calculados, debitados e exigidos integralmente e mensalmente, juntamente com as parcelas do capital principal da dívida, no vencimento antecipado e na liquidação da dívida. Entenda-se por data-base, o dia em cada mês correspondente a data da AGC que aprovar o Plano de Recuperação Judicial.

iv) Prazo de Amortização:

Prazo total: 72 meses, incluindo o período de carência (12 meses), com 60 parcelas mensais e sucessivas,

De tal forma, cada uma das 60 parcelas mensais contemplarão o pagamento integral dos juros mais correção monetária (6,0%a.a. + TR), acrescida da **parcela** correspondente à reposição integral do valor principal do capital.

A primeira parcela vencendo no último dia útil do 13º mês contados a partir da Assembleia Geral de Credores (AGC) que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores, e, as demais, em igual data correspondente aos 59 meses subsequentes.



v) Determinação do Valor Mensal da Parcela

O valor mensal de cada parcela será calculado sobre o saldo devedor atualizado pela variação mensal da TR, aplicando-se a taxa de juros remuneratório de 6,0%aa (seis por cento) ao ano.

vi) Garantias:

Serão mantidas as garantias reais originalmente contratadas e inclusive as fidejussórias outorgadas pela Recuperanda. Esclarece-se que o presente Plano de Recuperação Judicial não afeta as garantias outorgadas por terceiros, permanecendo hígidas nos termos originalmente contratados, conforme preceituado no artigo 49, parágrafo §1º da Lei 11.101/2005.

Se houver necessidade da alienação do bem objeto de garantia real, a supressão da garantia ou sua substituição somente serão admitidas mediante aprovação expressa do credor titular da respectiva garantia, conforme artigo 50, parágrafo §1º da Lei 11.101/2005.

6.3.2 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 foram totalmente considerados no fluxo de caixa futuro projetado.



Conforme levantamento a Recuperanda possui dívidas de natureza tributária num montante de **R\$ 3.430.177,80**. As instituições credoras são:

- Receita Federal do Brasil;
- Prefeitura do Município de Maringá (PR);
- Prefeitura do Município de Barueri (SP).

6.3.2.1 – Receita Federal do Brasil.

A maior parte dos débitos de natureza tributário se referem a parcelamentos feitos junto à Receita Federal do Brasil, que somam a importância de **R\$ 3.154.953,09**. (Tabela nº 19)

TABELA Nº 19
DÍVIDAS RECEITA FEDERAL DO BRASIL - RFB

ÓRGÃO	Processo	Imposto	Nº Par cela	Valor pago último mês	Valor total do parcelamento	Valor resta a pagar
Rec. Fed. do Brasil	10950-401505/2017-69	COFINS	60	722,14	39.791,40	32.496,30
Rec. Fed. do Brasil	10950-401505/2017-69	IRPJ	60	1.935,37	106.642,20	87.091,65
Rec. Fed. do Brasil	10950-401505/2017-69	CSLL	60	742,91	40.935,60	33.430,95
Rec. Fed. do Brasil	10950-401836/2017-07	COFINS	41	551,12	20.964,94	15.431,36
Rec. Fed. do Brasil	10950-401836/2017-07	IRPJ	60	1.099,60	61.213,80	51.681,20
Rec. Fed. do Brasil	10950-400484/2018-45	COFINS	19	542,54	9.706,53	4.882,86
Rec. Fed. do Brasil	10950-400484/2018-45	IRPJ	59	538,34	29.908,28	26.378,66
Rec. Fed. do Brasil	10950-400484/2018-45	CSLL	31	535,52	15.632,06	11.245,92
Rec. Fed. do Brasil	10950-401830/2018-11	PIS	60	532,61	31.171,20	30.358,77
Rec. Fed. do Brasil	10950-401830/2018-11	COFINS	60	2.448,90	143.322,60	139.587,30
Rec. Fed. do Brasil	10950-401830/2018-11	IRPJ	60	5.636,70	329.889,00	321.291,90
Rec. Fed. do Brasil	10950-401830/2018-11	CSLL	60	2.344,00	137.183,40	133.608,00
Rec. Fed. do Brasil	10950-400172/2019-12	COFINS	59	503,56	29.710,04	29.206,48
Rec. Fed. do Brasil	10950-400172/2019-12	CSLL	60	946,89	56.813,40	55.866,51
Rec. Fed. do Brasil	2188827	CSLL	58	514,96	29.133,40	27.292,88
Rec. Fed. do Brasil	REFIS	PERT	150	15.674,27	2.248.492,50	2.084.677,91
Rec. Fed. do Brasil	077.551.071/0004-5	INSS	60	612,98	35.157,60	29.423,04
Rec. Fed. do Brasil	086.552.683/0001-0	INSS	60	745,48	43.629,60	41.001,40
TOTAL				36.627,89	3.409.297,55	3.154.953,09

FONTE: Elaborado pelo Autor, as partir das informações prestadas pelo escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Conforme pode ser verificado na tabela nº xx o valor da parcela mensal que está sendo paga pela Recuperanda à Receita Federal do Brasil, soma a importância de **R\$ 36.627,89**.

6.3.2.2 – Prefeitura do Município de Maringá.

Para a Prefeitura do Município de Maringá a Recuperanda deve o montante de **R\$ 160.339,46**, referente a Impostos sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISQNN), que não foram recolhidos à época de seu vencimento.

TABELA Nº 20
PREFEITUA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ

ÓRGÃO	Processo	Imposto	Nº Par cela	Valor pago último mês	Valor total do parcelamen to	Valor resta a pagar
Pref. Do Munc. Maringá	Cadastro 153433	ISSQN	24	2.120,60	49.479,12	2.120,60
Pref. Do Munc. Maringá	Cadastro 115541	ISSQN	30	1.165,59	34.967,70	23.311,80
Pref. Do Munc. Maringá	Cadastro 115541	ISSQN	30	3.191,15	95.742,90	73.396,45
Pref. Do Munc. Maringá	Cadastro 115541	ISSQN	24	1.176,08	25.436,16	23.521,60
Pref. Do Munc. Maringá	Cadastro 115541	ISSQN	30	1.383,09	41.490,00	40.109,61
TOTAL				9.036,51	247.115,88	160.339,46

FONTE: Elaborado pelo Autor, as partir das informações prestadas pelo escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Conforme apurado e apresentado na Tabela nº 20, o valor mensal da soma das parcelas importa em **R\$ 9.036,51**.

6.3.23 Prefeitura do Município de Barueri (SP).

Para a Prefeitura do Município de Barueri (SP), a empresa deve a importância de R\$ 114.885,03, referente a Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISQNN), não pagos na data de seu vencimento.

Este débito se encontra parcelado em 40 parcelas no valor de R\$ 2.945,77, sendo que até o momento foi paga apenas a primeira parcela, com saldo a pagar de R\$ 114.885,03, em 39 parcelas restantes.



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 Recuperanda para a amortização plena de seus endividamentos, considerando os credores concursais e os não concursais.

Para sua determinação foram considerados os saldos devedores apurados em 17 de dezembro de 2018, cujos valores serão corrigidos pela variação da TR.

Na Tabela nº 21 são apresentados os Valores das Parcelas Mensais, considerando o deságio, a correção monetária e os prazos de carência e parcelamento propostos. São apresentados os valores para os cinco primeiros anos em recuperação⁸.

Nessa situação, com a possibilidade de obtenção de carência dos credores, a capacidade de pagamento apurada para o período é compatível com as necessidades de desembolsos mensais para a amortização da dívida total.

No primeiro ano em recuperação o valor da parcela mensal será **R\$ 65.562,57** (Tabela nº 21). Neste ano, os maiores desembolsos, com a amortização do endividamento, ocorrerão com os pagamentos das parcelas referentes aos parcelamentos das dívidas de natureza tributária, cujo montante foi estimado em **R\$ 48.873,48**. Para apurar tal montante, foi considerada a taxa Selic, estimada, para todo o período, em 6,5%aa.

Nos primeiros dezoitos meses, em razão do prazo de carência pleiteado, a Recuperanda estará pagando apenas as dívidas de natureza trabalhista e àquelas de natureza tributária. A partir do 19º mês passará a pagar os credores cujos contratos estão respaldados por garantias reais.

⁸ Para os demais períodos ver a Planilha referente ao Fluxo de Caixa Futuro.



No terceiro ano, com o fim do período de carência, a parcela mensal se eleva, alcançando a cifra de **R\$ 82.717,36** (Tabela nº 21).

A partir do quarto ano o valor da parcela mensal se estabiliza em torno de **R\$ 70 mil**.

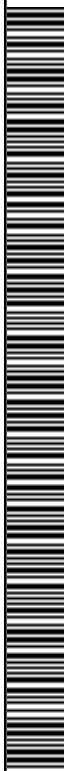


TABELA Nº 21
VALOR DA PARCELA MENSAL – (1º ao 5º ano)

CREDORES	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
CREDORES CONCURSAIS	16.689,09	4.176,47	28.388,41	28.388,41	28.388,41
Direitos Trabalhistas	16.689,09	-	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	627,63	-	-	-	-
Ação Trabalhista	16.061,46				
Credores com Garantias Reais		3.430,49	6.860,99	6.860,99	6.860,99
Sicoob Metropolitano - Maringá		3.430,49	6.860,99	6.860,99	6.860,99
Quirografários c/ Privilégio Geral - Inst. Financeiras	-	-	11.704,28	11.704,28	11.704,28
Banco Bradeso S/A	-	-	2.270,94	2.270,94	2.270,94
Banco do Brasil S/A	-	-	1.381,91	1.381,91	1.381,91
Banco J. Safra S/A			1.310,13	1.310,13	1.310,13
Banco Santander (Brasil) S/A			1.319,79	1.319,79	1.319,79
Caixa Econômica Federal			4.327,69	4.327,69	4.327,69
SICRED União SP/PR			52,82	52,82	52,82
Sicoob Metropolitano - Maringá			202,03	202,03	202,03
Banco Itaú Unibanco Holding S/A			838,96	838,96	838,96
Quirografários Com Privilégio Geral - Fornecedores	-	-	9.077,16	9.077,16	9.077,16
Associação dos Cond. do Centro Empresarial Madison			5.454,31	5.454,31	5.454,31
Assoc. dos Condôminos do Edifício Lumiere Residence			1.452,58	1.452,58	1.452,58
Outros Credores Quirografários c/ Privilégio Geral			2.170,27	2.170,27	2.170,27
Quirografários c/ Priv. Especial - Fornecedores EPP		745,98	745,98	745,98	745,98

(...) Cont.



TABELA Nº 21
VALOR DA PARCELA MENSAL – (1º ao 5º ano)

	Cont (...)				
CREDORES	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
CREDORES NÃO CONCURSAIS	48.873,48	54.062,79	54.328,95	42.352,55	42.555,28
Tributos e Impostos	48.873,48	49.138,21	49.404,37	37.427,97	37.630,70
Receita Federal do Brasil	36.826,29	37.025,77	37.226,32	37.427,97	37.630,70
Prefeitura do Município de Maringá (PR)	9.085,46	9.134,67	9.184,15	-	-
Prefeitura do Município de Barueri (SP)	2.961,73	2.977,77	2.993,90		
Credores com Garantias Fiduciárias	-	4.924,58	4.924,58	4.924,58	4.924,58
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	65.562,57	58.239,26	82.717,36	70.740,96	70.943,69

FONTE: Elaborado pelo Autor.



VII – QUADRO GERAL DE CREDITORES



TABELA Nº 22
CLASSE I - CREDORES TRABALHISTAS

FUNCIONÁRIO	Função	Mês de Competência	Salário (Valores Pendentes de Pagamento)	Classificação
Nayara Raíra de Oliveira	Assessora Administrativa	12/2018	2.955,48	Trabalhista/salarial
Renata Bonassoli da Silva	Assistente Financeira	12/2018	2.178,47	Trabalhista/salarial
Samara Rayara de Oliveira Loureiro	Assistente de Licitação	12/2018	2.175,30	Trabalhista/salarial
Subtotal			7.309,25	
Robson Juliano Beterincosto	Reclamatória Trabalhista Autos nº 0001051-04.2015.5.09.0662 - 4ª Vara do Trabalho de Maringá	12/2018	187.048,31	Derivado da Legislação Trabalhista
TOTAL			194.357,56	



TABELA 23
CLASSE II - CREDORES COM GARANTIAS REAIS

INSTITUIÇÃO	CNPJ / CPF	Saldo Devedor	Endereço	Classificação
Cooperativa de Poupança e Crédito de Livre Admissão da Região de Maringá - Sicoob Metropolitano	03.459.850/0001-40	R\$ 520.751,78	Av. Pedro Taques, 294, Sobreloja 02, Ed. Átrium, Zona 03, CEP 87030-008	Garantia Real
TOTAL		R\$ 520.751,78		

FONTE: Elaborado pelo autor, com base nas informações prestadas pela empresa.



TABELA 24
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS COM PRIVILÉGIO GERAL – INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

CREDOR	VALOR DO CRÉDITO	CNPJ	NATUREZA DO CREDITO	Classificação do Crédito
Banco Bradesco S.A	R\$ 429.929,41	60.746.948/0001-12	Bancária	Quirografário Geral
Banco do Brasil S.A	R\$ 261.619,82	00.000.000/0001-91	Bancária	Quirografário Geral
Banco J. Safra S.A	R\$ 248.031,92	03.017.677/0001-20	Bancária	Quirografário Geral
Banco Santander (Brasil) S.A	R\$ 249.860,63	90.400.888/0001-42	Bancária	Quirografário Geral
Caixa Econômica Federal	R\$ 819.309,22	00.360.305/0001-04	Bancária	Quirografário Geral
Sicoob Metropolitano – Maringá (PR)	R\$ 38.248,78	03.459.850/0001-40	Bancária	Quirografário Geral
Sicred União SP/PR	R\$ 10.000,00	79.342.069/0001-53	Bancária	Quirografário Geral
Banco Itaú Unibanco	R\$ 158.830,58	60.872.504/0001-23	Bancária	Quirografário Geral

FONTE: Elaborado pelo autor, com base nas informações prestadas pela empresa.



TABELA 25
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFARIOS COM PRIVILÉGIO GERAL
FORNECEDORES – MÉDIO E GRANDE PORTE

CREDOR	CNPJ	NATUREZA DO CREDITO	Classificação do Crédito	VALOR DO CRÉDITO
1º Tabelionato de Notas de Maringá	27.011.549/0001-38	Prest.de Serviços	Quirografário	599,78
Associação Comercial e Empresarial de Maringá	79.129.532/0001-83	Mensalidade	Quirografário	56,65
Assoc. dos Condôminos do Centro Empresarial Madison	16.736.455/0001-00	Investimento	Quirografário	688.399,17
Assoc. dos Condôminos do Edifício Lumiere Residence	14.059.702/0001-55	Investimento	Quirografário	275.000,00
Claro S.A	40.432.544/0222-05	Prest.de Serviços	Quirografário	1.454,84
Conselho Regional de Administração da Bahia	14.998.009/0001-48	Anuidade	Quirografário	1.416,07
Conselho Regional de Administração de Pernambuco	08.089.591/0001-27	Anuidade	Quirografário	1.574,39
Conselho Regional de Administração de Sergipe	15.615.776/0001-93	Anuidade	Quirografário	1.416,07
Conselho Regional de Administração de Tocantins	08.194.674/0001-86	Anuidade	Quirografário	1.164,77
Conselho Regional de Administração do Amazonas	14.189.856/0001-61	Anuidade	Quirografário	1.298,06
Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro	27.907.518/0001-60	Anuidade	Quirografário	386,66
Cooper Card Administradora de Cartões Ltda.	05.938.780/0001-39	Vale alimentação	Quirografário	747,81
Copel Distribuição S.A	04.368.898/0001-06	Forn. energia elét.	Quirografário	978,90
DB1 Global Software S.A	04.204.018/0001-66	Prest. de Serviços	Quirografário	855,70
Ebanx Ltda	13.236.697/0001-46	Prest. de Serviços	Quirografário	321,22
Facebook Serviços Online do Brasil Ltda	13.347.016/0001-17	Prest. de Serviços	Quirografário	845,61
Flávia Angelica C. de Araujo	470.625.413-20	Prest. de Serviços	Quirografário	310,00
Gol Linhas Aéreas S.A	07.575.651/0001-59	Frete de cargas	Quirografário	83,84
Google Brasil Internet Ltda.	06.990.590/0001-23	Prest. de Serviços	Quirografário	849,89

FONTE: Elaborado pelo autor, com base nas informações prestadas pela empresa.



TABELA 25
QUIROGRÁFIOS COM PRIVILÉGIO GERAL
FORNECEDORES – MÉDIO E GRANDE PORTE

CREDOR	CNPJ	NATUREZA DO CREDITO	Classificação do Crédito	VALOR DO CRÉDITO
Helton Luis Barbosa	156.051.828-62		Quirografário	144.747,79
Luziene Valadares de Sousa Coelho	643.268.291-68	Prest. de Serviços	Quirografário	310,00
Maria Onemes Bezerra Sales	216.421.681-49	Prest. de Serviços	Quirografário	310,00
Ministério Público do Estado de Santa Catarina Procuradoria Geral de Justiça	76.276.849/0001-54	Processo Judicial	Quirografário	188.934,73
Redy Soares Filho	601.550.271-15	Prest. de Serviços	Quirografário	1.301,00
RMC Transportes e Agenciamento de Cargas LTDA	09.265.225/0006-59	Prest. de Serviços	Quirografário	8.292,28
Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá Ltda.	34.075.739/0001-84	Cessão de uso de área	Quirografário	50.304,00
Unimed Regional de Maringá - Cooperativa de Trabalho Médico	76.767.219/0001-82	Mensalidade -	Quirografário	1.868,75
Heleno Elias da Silva	531.772.749-91	Prest. de Serviços	Quirografário	442,00

FONTE: Elaborado pelo autor, com base nas informações prestadas pela empresa.



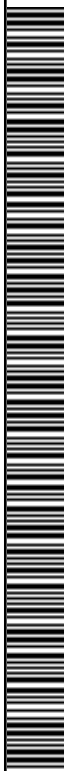
TABELA Nº 26
CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO ESPECIAL -
FORNECEDORES EPP

CREDOR	CNPJ/CPF	NATUREZA DO CREDITO	Classificação do Crédito	Valor do Crédito
Heric Bruno da Silva	22.372.507/0001-09	Prest. Serviços	Quirografário Especial	100,00
DGMC Apoio Operacional-Eireli (Gustavo Gois Sociedade Individual de Advocacia)	15.421.797/0001-78	Prest. Serviços	Quirografário Especial	30.000,00
Digital Copy Soluções & Logística Ltda-Me	12.183.413/0001-38	Prest. Serviços	Quirografário Especial	34.430,61
RNV de Castro Produção, Concursos e Consultoria - EPP	27.217.747/0001-52	Prest. Serviços	Quirografário Especial	12.159,00
Romulo Guedes dos Santos 01284260208 - ME	31.654.659/0001-95	Prest. Serviços	Quirografário Especial	900,00
Cancao Sistemas de Segurança Eletrônica Ltda - ME	28.281.515/0001-26	Prest. Serviços	Quirografário Especial	157,00
Nosso Escritório Ltda - ME	77.641.231/0001-09	Prest. Serviços	Quirografário Especial	930,84

FONTE: Elaborado pelo autor, com base nas informações prestadas pela empresa.



VIII – CAPACIDADE DE PAGAMENTO FLUXO DE CAXA FUTURO



8.1 Capacidade de Pagamento

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

Conforme demonstração contida na tabela nº 27, os parâmetros foram definidos para dois períodos (fases) 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 27
PARÂMETROS PARA DETERMINAÇÃO
DA CAPACIDADE DE PAGAMENTO

DISCRIMINAÇÃO	1º Período	A partir 2º Período
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	100,00%	100,00%
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	40,00%	45,00%
LUCRO BRUTO	60,00%	55,00%
DESPESAS OPERACIONAIS	38,79%	32,46%
DESPESAS COM VENDAS	9,32%	12,00%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	15,29%	15,29%
DESPESAS FINANCEIRAS	14,00%	5,00%
DESPESAS TRIBUTARIAS	0,17%	0,17%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	2,00%	2,00%
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	3,69%	3,69%
PROVISÃO PARA IMPOSTOS	9,99%	9,99%
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	9,53%	10,86%

FONTE: Elaborada pelo Autor.

Os novos parâmetros econômico-financeiros foram construídos a partir da avaliação do desempenho da empresa nos anos de 2016 a 2018.

Também se admitiu como premissa básica que a empresa manterá suas atuais estruturas operacionais, bem como suas linhas de comercialização na composição da Receita Operacional Líquida.



De imediato considerou-se uma significativa redução das despesas financeiras. De um patamar médio de **22,9%** da ROL (média 2016/2018), será reduzida para **14,0%** da ROL, a partir do primeiro ano em recuperação. (Tabela nº 27).

Para a segunda fase, que se iniciará partir do segundo ano em recuperação, espera-se que, com o período de carência pleiteado, a empresa consiga formar capital de giro mínimo, que lhes permitirá operar sem desencaixes, proporcionando nova redução nas despesas financeiras. Estima-se que estas despesas devam manter-se, ao longo de todo o período em recuperação, em torno de **5,0%** da ROL (Tabela nº 27)

Tais pressupostos tiveram como fundamentos os fatos de que, em recuperação judicial, mesmo renegociando os encargos financeiros incidentes sobre seu endividamento, a empresa terá que se submeter a taxas de juros elevadas, em razão das dificuldades que enfrentará para operar seus recebíveis. Por outro lado, devem ocorrer melhoras nas gestões administrativa e operacional, que contribuirão para os ganhos de eficiência previstos.

Além destes parâmetros, foram consideradas, adicionalmente, para a definição da capacidade de pagamento da Recuperanda, as seguintes projeções:

- A retomada dos investimentos, com renovação de máquinas, equipamentos e veículos, somente irá ocorrer a partir do quinto ano;
- As condições propostas para a amortização do endividamento serão aceitas e aprovadas pelos credores, conforme proposta definida neste plano;

Conforme pode ser visualizado nas Tabelas nº 28 (a) e 28 (b) , utilizou a projeção das receitas, conforme procedimentos adotados no item 5.1 (Tabela nº 11, p. 128), bem como a projeção do lucro operacional líquido, conforme obtido no item 5.2, (Tabelas nº 13, 14 e 15, p. 129), para determinar a capacidade



pagamento da empresa. As projeções indicaram que serão necessários doze anos para a empresa saldar todo o endividamento.

Os dados das tabelas nºs 28 (a, b) a 30 (a, b) mostram que, se a empresa conseguir operar com os níveis eficiências projetadas, não enfrentará dificuldades de caixa ao longo de todo o processo de recuperação. E, ainda, conseguirá formar razoável capital de giro.

No primeiro ano o resultado operacional líquido será de **R\$ 69.114,21 (média mensal)**, para fazer frente a desembolsos mensais com pagamento dos direitos trabalhistas e parcelas da dívida tributária, no montante de **R\$ 65.562,57**. Tal desempenho proporcionará um saldo médio mensal de caixa da ordem de **R\$ 3.551,64**, o qual permitirá que a Recuperanda inicie o processo de formação de capital de giro mínimo necessário, para financiar o seu ciclo operacional. (Tabela nº 28(b))

No ano seguinte, o resultado operacional líquido mensal será de **R\$ 135.703,49** (Tabela nº 28(b)), para um desembolso mensal com amortizações de parcelas correspondente a **R\$ 58.239,28** (Tabela nº 28(b)), resultando um superávit de caixa da ordem de **R\$ 77.464,23**, gerando um acumulado médio mensal da ordem de **R\$ 81.015,87**. (Tabela nº 28 (b)). Esses recursos acumulados, nos dois primeiros anos, serão fundamentais para fazer frente a necessidade de caixa dos três anos seguintes, conforme pode ser visto nas Tabelas nºs 28 (a) e (b).

No terceiro ano, com o fim o prazo de carência pleiteado, o desembolso mensal com o parcelamento será da ordem de **R\$ 82.717,39**, para um lucro médio mensal de **R\$ 128.918,31**. Tal desempenho proporcionará um saldo de caixa mensal da ordem de **R\$ 46.200,95**. Portanto, o período de carência pleiteado será imprescindível para a formação do capital de giro mínimo, necessário para suportar as necessidades de caixa, para fazer frente ao parcelamento proposto. (Tabelas nº 28 (a) e (b)).

Essa situação de caixa será mantida ao longo de todo o período de recuperação. A partir do 5º ano a empresa terá disponibilidade financeira que lhe



permitirá retomar seus projetos de investimentos em novas máquinas e equipamentos. (Tabela nº 28 a 30 (a,b))

8.2 Fluxo de Caixa Futuro

As tabelas a seguir (nº 28 a 30 (a,b)) demonstram a capacidade de pagamento e o fluxo de caixa futuro da Recuperanda, para um período correspondente a 12 (doze) anos, após a homologação do plano de recuperação Judicial.



TABELA Nº 28 (a)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 1º a 4º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	69.114,21	135.703,49	128.918,31	122.472,40
PARCELAMENTOS				
CREDORES CONCURSAIS	16.689,09	4.176,47	28.388,41	28.388,41
Direitos Trabalhistas	16.689,09	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	627,63	-	-	-
Ação Trabalhista	16.061,46			
Credores com Garantias Reais	0,00	3.430,49	6.860,99	6.860,99
Sicoob Metropolitano - Maringá		3.430,49	6.860,99	6.860,99
Quirografários - Instituições Financeiras	-	-	11.704,28	11.704,28
Banco Bradeso S/A	-	-	2.270,94	2.270,94
Banco do Brasil S.A	-	-	1.381,91	1.381,91
Banco J. Safra S.A			1.310,13	1.310,13
Banco Santander (Brasil) S.A			1.319,79	1.319,79
Caixa Econômica Federal			4.327,69	4.327,69
SICRED - União SP/PR			52,82	52,82
Sicoob Metropolitano - Maringá			202,03	202,03
Banco Itau Unibanco			838,96	838,96

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 28 (b)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 1º a 4º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO
Quirografários -c/ Privilégio Geral - Fornecedores	-	-	9.077,16	9.077,16
Associação dos Cond. do Centro Empresarial Madison			5.454,31	5.454,31
Assoc. dos Condôminos do Edifício Lumiere Residence			1.452,58	1.452,58
Outros Credores c/ Privilégio Geral			2.170,27	2.170,27
Quirografários c/ Priv. Especial - Fornecedores EPP		745,98	745,98	745,98
CREDORES NÃO CONCURSAIS	48.873,48	54.062,79	54.328,95	42.352,55
Tributos e Impostos	48.873,48	49.138,21	49.404,37	37.427,97
Receita Federal do Brasil	36.826,29	37.025,77	37.226,32	37.427,97
Prefeitura do Município de Maringá (PR)	9.085,46	9.134,67	9.184,15	-
Prefeitura do Município de Barueri (SP)	2.961,73	2.977,77	2.993,90	
Credores com Garantias Fiduciárias	-	4.924,58	4.924,58	4.924,58
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	65.562,57	58.239,26	82.717,36	70.740,96
VALORES A RECEBER	0,00	0,00	0,00	0,00
INVESTIMENTOS RENOVAÇÃO DE EQUIPAMENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00
VENDA DE ATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINANCEIRO	3.551,64	77.464,23	46.200,95	51.731,44
FLUXO CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	3.551,64	81.015,87	127.216,82	178.948,26

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 29 (a)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 5º a 8º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	5º ANO	6º ANO	7º ANO	8º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	116.348,78	110.531,34	105.004,77	99.754,53
PARCELAMENTOS				
CREDORES CONCURSAIS	28.388,41	28.388,41	28.388,41	27.642,44
Direitos Trabalhistas	-	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	-	-	-	-
Ação Trabalhista				
Credores com Garantias Reais	6.860,99	6.860,99	6.860,99	6.860,99
Sicoob Metropolitano - Maringá	6.860,99	6.860,99	6.860,99	6.860,99
Quirografários - Instituições Financeiras	11.704,28	11.704,28	11.704,28	11.704,28
Banco Bradeso S/A	2.270,94	2.270,94	2.270,94	2.270,94
Banco do Brasil S.A	1.381,91	1.381,91	1.381,91	1.381,91
Banco J. Safra S.A	1.310,13	1.310,13	1.310,13	1.310,13
Banco Santander (Brasil) S.A	1.319,79	1.319,79	1.319,79	1.319,79
Caixa Econômica Federal	4.327,69	4.327,69	4.327,69	4.327,69
SICRED - União SP/PR	52,82	52,82	52,82	52,82
Sicoob Metropolitano - Maringá	202,03	202,03	202,03	202,03
Banco Itau Unibanco	838,96	838,96	838,96	838,96

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 29 (b)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 5º a 8º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	5º ANO	6º ANO	7º ANO	8º ANO
Quirografários -c/ Privilégio Geral - Fornecedores	9.077,16	9.077,16	9.077,16	9.077,16
Associação dos Cond. do Centro Empresarial Madison	5.454,31	5.454,31	5.454,31	5.454,31
Assoc. dos Condôminos do Edifício Lumiere Residence	1.452,58	1.452,58	1.452,58	1.452,58
Outros Credores c/ Privilégio Geral	2.170,27	2.170,27	2.170,27	2.170,27
Quirografários c/ Priv. Especial - Fornecedores EPP	745,98	745,98	745,98	
CREDORES NÃO CONCURSAIS	42.555,28	42.759,11	38.039,47	38.245,52
Tributos e Impostos	37.630,70	37.834,53	38.039,47	38.245,52
Receita Federal do Brasil	37.630,70	37.834,53	38.039,47	38.245,52
Prefeitura do Município de Maringá (PR)	-	-	-	-
Prefeitura do Município de Barueri (SP)				
Credores com Garantias Fiduciárias	4.924,58	4.924,58		
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	70.943,69	71.147,53	66.427,88	65.887,95
VALORES A RECEBER	0,00	0,00	0,00	0,00
INVESTIMENTOS RENOVAÇÃO DE EQUIPAMENTOS	0,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
VENDA DE ATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINANCEIRO	45.405,09	-60.616,19	-61.423,11	-66.133,42
FLUXO CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	224.353,35	163.737,17	102.314,06	36.180,64

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 30 (a)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 9º a 12º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	9º ANO	10º ANO	11º ANO	12º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	94.766,81	90.028,47	85.527,04	81.250,69
PARCELAMENTOS				
CREDORES CONCURSAIS	27.642,44	27.642,44	20.781,45	20.781,45
Direitos Trabalhistas	-	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	-	-	-	-
Ação Trabalhista				
Credores com Garantias Reais	6.860,99	6.860,99	0,00	0,00
Sicoob Metropolitano - Maringá	6.860,99	6.860,99		
Quirografários - Instituições Financeiras	11.704,28	11.704,28	11.704,28	11.704,28
Banco Bradeso S/A	2.270,94	2.270,94	2.270,94	2.270,94
Banco do Brasil S.A	1.381,91	1.381,91	1.381,91	1.381,91
Banco J. Safra S.A	1.310,13	1.310,13	1.310,13	1.310,13
Banco Santander (Brasil) S.A	1.319,79	1.319,79	1.319,79	1.319,79
Caixa Econômica Federal	4.327,69	4.327,69	4.327,69	4.327,69
SICRED - União SP/PR	52,82	52,82	52,82	52,82
Sicoob Metropolitano - Maringá	202,03	202,03	202,03	202,03
Banco Itau Unibanco	838,96	838,96	838,96	838,96

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 30 (b)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 9º a 12º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	9º ANO	10º ANO	11º ANO	12º ANO
Quirografários -c/ Privilégio Geral - Fornecedores	9.077,16	9.077,16	9.077,16	9.077,16
Associação dos Cond. do Centro Empresarial Madison	5.454,31	5.454,31	5.454,31	5.454,31
Assoc. dos Condôminos do Edifício Lumiere Residence	1.452,58	1.452,58	1.452,58	1.452,58
Outros Credores c/ Privilégio Geral	2.170,27	2.170,27	2.170,27	2.170,27
Quirografários c/ Priv. Especial - Fornecedores EPP				
CREDORES NÃO CONCURSAIS	38.452,68	38.660,97	38.870,38	39.080,93
Tributos e Impostos	38.452,68	38.660,97	38.870,38	39.080,93
Receita Federal do Brasil	38.452,68	38.660,97	38.870,38	39.080,93
Prefeitura do Município de Maringá (PR)	-	-	-	-
Prefeitura do Município de Barueri (SP)				
Credores com Garantias Fiduciárias				
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	66.095,12	66.303,40	59.651,83	59.862,38
VALORES A RECEBER	0,00	0,00	0,00	0,00
INVESTIMENTOS RENOVAÇÃO DE EQUIPAMENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00
VENDA DE ATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINANCEIRO	28.671,69	23.725,07	25.875,22	21.388,32
FLUXO CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	64.852,33	88.577,39	114.452,61	135.840,93

FONTE: Elaborado pelo Autor.



8.3 Vendas de Ativos.

Com a implantação do programa de renovação de equipamentos, máquinas e veículos, a empresa deverá efetuar a venda alguns bens do seu ativo, que não mais lhe serão úteis, bem como veículos usados, que não poderão mais operar.

De tal forma a empresa deverá, ao longo do tempo, proceder a vendas de alguns 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 veículos e equipamentos relacionados no Anexos II e III, partes integrantes desse plano, à medida que os mesmos não se mostrarem mais em condições de uso para os fins específicos de operação.

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



9.1 Laudo Econômico Financeiro - Parecer Final

A partir do diagnóstico e das análises realizadas do desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro da empresa AOCP - ASSESSORIA EM ORGANIZAÇÃO DE CONCURSOS PÚBLICOS LTDA., os resultados obtidos permitiram avaliar os principais problemas e dificuldades enfrentadas pela mesma. Dentre estes podem ser destacados:

- endividamento elevado;
- pagamentos de juros e encargos financeiros elevados;
- dificuldades para ter acesso a novos créditos bancários;
- instabilidade financeira;
- limitação do capital de giro para financiar todo o seu ciclo operacional;
- deficiências dos procedimentos para a projeção do fluxo de caixa futuro;
- contingências impostas pelas regras do mercado, em especial, àquelas relacionadas à dispensa de licitação em favor das empresas sem fins lucrativos;
- suspensão temporária, por parte do governo federal, para a realização de concursos públicos, ao final do ano de 2016.
- falta de sistema de informações gerenciais como instrumento de gestão;
- inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro.

Os estudos indicaram que a empresa somente conseguirá superar esta situação de **instabilidade 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. Possui ótima capacitação técnica e estrutural para realizar com eficiência todas as etapas de um concurso público. Sua performance é reconhecida pelos principais órgãos públicos do país, que demandam a contratação de empresas organizadora de concursos.



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, que se configure como instrumentos de tomada de decisão.

O desempenho econômico poderá ser fortalecido com a constituição de capital de giro mínimo, suficiente para financiar todo o seu ciclo operacional. Tal performance poderá ser obtida em decorrência do equacionamento dos problemas financeiros, atualmente enfrentados pela empresa. Sem a necessidade de rolar diariamente seu endividamento, ela terá condições de formar capital de giro próprio.

Com a implementação do planejamento econômico financeiro proposto e a aceitação, por parte dos credores, da proposta de carência apresentada, a Recuperanda adquirirá capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, bem como constituir capital de giro suficiente para financiar todo o seu ciclo operacional, garantindo, assim, sua sustentabilidade financeira.

Ainda, no que pese o cenário adverso previsto para o mercado em que atuam as empresas organizadoras de concursos públicos, nos próximos anos, em razão das novas diretrizes governamental, que privilegiam as privatizações e redução do tamanho do Estado brasileiro, a empresa conseguirá operar, nesta nova realidade de mercado, em condições de gerar receitas e lucros operacionais, em montante suficiente para saldar todo o seu endividamento, nas condições propostas.

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 AOCP - ASSESSORIA EM ORGANIZAÇÃO DE CONCURSOS PÚBLICOS LTDA., de condições para atuar com níveis de eficiência operacional que lhe assegurará viabilidade econômico 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, 25 de março de 2019

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 – Matriz

ANEXO III – RELAÇÃO DOS BENS DO ATIVO DA EMPRESA - FILIAL

**ANEXO IV – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE
EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA – FILIAL**

**ANEXO V – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE
EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA - MATRIZ**

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

**ANEXO VII – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE
EQUIPAMENTO DE TRANSPORTE DE CARGA - FURGÃO**

