

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

PINHELI & E. VIAN

FERRAGENS PARA CONSTRUÇÃO LTDA – ME

(CIA FERRO)

Cianorte, Fevereiro, 2019



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

PINHELI & E. VIAN

FERRAGENS PARA CONSTRUÇÃO LTDA – ME

(CIA FERRO)

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



EVANDRO WAGNER ZANELATO VIAN
Sócio
RG 9.262.156-1 SSP-PR - CPF/MF 063.932.859-82



SUMÁRIO

I - SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 – Apresentação	7
1.2 – Situação Diagnosticada – Visão Geral	9
1.3 – Medidas Recomendadas para a reestruturação operacional, administrativa e financeira	10
1.4 – Resultados Esperados com a Reestruturação proposta	10
1.5 – Posição Patrimonial	11
1.6 - Perfil do Quadro Geral de Credores	12
1.7 - Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira	13

2- HISTÓRICO

2.1 – Histórico	16
2.2 – Constituição do Capital Social	19

3 – DIAGNÓTICO

3.1 – Visão Geral	21
-------------------	----

ASPECTOS FINANCEIROS

3.2 – Endividamento	24
3.2.1 – Perfil de Endividamento	24
3.2.1.1 – Créditos Trabalhistas	25
3.2.1.2 – Credores Quirografários – Fornecedores	26
3.2.1.3 – Credores Quirografários – Instit. Financeiras	26
3.2.1.4 – Tributos e Contribuições Sociais	27

ASPECTOS ECONÔMICOS

3.3 – Avaliação Econômica Financeira	29
3.3.1 – Receita Operacional Líquida	29
3.3.2 – Custos e Despesas Operacionais	31
3.3.2.1- Custo de Mercadoria Vendida	31
3.3.2.2 - Despesas Operacionais e sua Apropriação	35
3.3.2.3 – Desempenho das Despesas Operacionais	36
3.3.4 – Margem Operacional Bruta	39
3.3.5 – Resultado Operacional Líquido	41
3.3.6 – Ponto e Equilíbrio	43
3.3.7 – Avaliação Final da Situação Econômica Financeira	45

ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS

3.4 - Infra Estrutura	49
-----------------------	----

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.5.1 – Recursos Humanos	55
3.5.1.1 – Organograma	57
3.5.2 – Controles Administrativos	60

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

3.6 – Mercado	62
3.6.1 – Mercado de Ferro para Construção Civil	63
3.7 – Estrutura de Mercado	65
3.8 – Política de Precificação	68



3.8 – Canais de Distribuição	70
4 – PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E FINANCEIRA	71
4.1 – Proposta de Reestruturação Administrativa, Econômica e Financeira	72
4.1.1 – Restabelecimento da Capacidade do Poder de Compra de Mercadoria para Revenda	72
4.1.2 – Determinação Correta da Nec. de Capital de Giro	73
4.1.3 – Ampliar a delegação de competências	74
4.2 – Gestão Administrativa	76
5 – PLANEJAMENTO ECONOMICO FINANCEIRO	78
5.1 – Projeção de Receitas	79
5.2 – Projeção de Resultado Operacional Líquido	82
6 – PROPOSTA DE PAGAMENTO	88
6.1 – Créditos Extra Concursais	89
6.2 – Créditos Concursais	90
6.2.1 – Crédito derivado da legislação do Trabalho	90
6.2.2 – Crédito com garantia Real, limitado até o valor do bem gravado.	91
6.2.3 – Crédito Quirografário com Privilégio Geral	94
6.2.3.1 – Instituições Financeiras	95
6.2.3.2 – Fornecedores e Prestadores de Serviços	99
6.2.4 – Créditos Quirografários com Privilégio Especial	100
6.3 – Créditos Não Concursais	102
6.3.1 – Crédito tributário e Contribuições Sociais	102
6.4 Determinação do Valor da Parcela Mensal - VPM	104
7 – QUADRO GERAL DE CREDITORES	106
8 – CAPACIDADE DE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA	112
8.1 Capacidade de Pagamento	113
8.2 – Fluxo de Caixa Futuro	116
8.3 – Vendas de Ativos	123
9. LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO – PARECER FINAL	124
ANEXOS	
Anexo I – Laudo de Avaliação Econômica Financeira	
Anexo II – Relação de Bens do Ativo das Empresas	
Anexo III – Laudo de Avaliação Mercadológica dos Equipamentos e Máquinas	
Anexo IV – 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 empresa **PINHELI & E. VIAN FERRAGENS PARA CONSTRUÇÃO LTDA – ME (CIA FERRO)**, pessoa jurídica de direito privado, devidamente inscrita no CNPJ/MF sob o nº 15.502.916/0001-17, com sede na Rodovia PR-323, Km 223, Lotes 897-A-R, 981-A-R, 982-C1, 983, Zona 11-A, na cidade de Cianorte, Estado do Paraná, CEP: 87.211-400,, 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 às empresas.

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 todos os seus endividamentos.

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

Os levantamentos e análises realizadas constataram que a Recuperanda poderá operar 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 suas gestões 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, caracterizadas 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 operacionais 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 compra de mercadorias para revenda e obtenham de seus credores, prazos e carências compatíveis com a capacidade de pagamento apurada.



1.2 Situação Diagnosticada – Visão Geral

Atualmente a Recuperanda opera com potencial para recuperar sua viabilidade econômica, porém apresenta situação de instabilidade financeira, que poderá comprometer a manutenção de suas atividades.

Esta situação de comprometimento da viabilidade econômica e instabilidade financeira, teve como causa a conjugação de eventos adversos, que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como:

- i) nível de endividamento elevado;
- ii) Insuficiência do capital de giro para financiar todo o ciclo operacional;
- iii) falta de planejamento financeiro de médio prazo, submetendo as empresas a desencaixes recorrentes, que resultou em níveis crescentes de endividamento;
- iv) Restrições e contingenciamento por parte das instituições financeira para a concessão de novos créditos;
- v) falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional;
- vi) desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa;
- vii) elevada concentração de atividades e atribuições na gerência administrativa;
- viii) Falta de critérios para a precificação das mercadorias para revenda;
- ix) Fragilidades dos procedimentos empreitados para apropriação de custos e despesas operacionais;
- x) Limitações do sistema de informações gerencias para subsidiar as tomadas de decisões;
- xi) inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro.



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

- i. Cessar o processo de rolagem diária das dívidas (ciranda financeira), amparadas nos benefícios proporcionados pela Lei 11.101/2005;
- ii. Dotar a empresa do capital de giro mínimo necessário para atender seu ciclo operacional;
- iii. Melhorar a gestão financeira das empresas;
- iv. Reestruturar seus procedimentos de gestão administrativa, econômico e financeira
- v. Reestruturar o atual organograma, descentralizando as atividades gerenciais e o processo de tomada de decisões;
- vi. Implantar um sistema de informações gerenciais, que propicie relatórios periódicos sobre o desempenho operacional da empresa;
- vii. Implementar procedimentos criteriosos de apropriação de custos e determinação de preços.
- viii. Implantar criterioso sistema para a apuração mensal do resultado operacional líquido.

1.4 Resultados Esperados com a reestruturação proposta

- i) Dotar a empresa de capacidade de auferir lucros;
- ii) Aumentar a margem operacional líquida;
- iii) Melhorar eficiência operacional;
- iv) Melhorar a gestão financeira, eliminando os desencaixes recorrentes;
- v) Gerar lucro operacional líquido em montante compatível com a necessidade de amortização do endividamento das empresas;
- vi) Descentralizar a gestão dos procedimentos administrativos;
- vii) Aperfeiçoar as gestões financeira, administrativa e operacional da Recuperanda.



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\$ 569.345,70**.

TABELA Nº 01
POSIÇÃO PATRIMONIAL

BENS E DIREITOS PATRIMONIAIS	VALORES EM R\$
Máquinas e Equipamentos (1)	197.900,00
Móveis e Utensílios (1)	22.445,70
Veículos (2)	349.000,00
TOTAL	569.345,70

(1) Valores obtidos no Balanço Patrimonial de 31/12/2018

(2) Valores obtidos nos Laudos de Avaliação.

FONTE: Balanço Patrimonial e Laudos de Avaliação.
Laudos de Avaliação,

1.6 Perfil do Quadro de Credores

O endividamento total da empresa soma a importância de **R\$ 5.988.160,74**. 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\$ 5.944.234,37** (99,3%), se referem a créditos concursais, enquanto os demais **R\$ 43.926,37** (0,7%) 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	51	5.944.234,37	100,0%	99,3%
Classe I – Credores Trabalhistas	10	39.184,81	0,7%	0,7%
Classe II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	3	1.051.662,00	17,7%	17,6%
Classe III – Credores Quirografários	22	4.639.793,50	78,1%	77,5%
Fornecedores/Prestadores de Serviços	14	2.043.831,76	34,4%	34,1%
Instituições Financeiras	8	2.595.961,74	43,7%	43,4%
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	16	213.594,06	3,6%	3,6%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J	2	43.926,37		0,7%
Credores Tributários	2	43.926,37		0,7%
Receita Federal do Brasil	1	22.464,21		0,4%
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	1	21.462,16		0,3%
TOTAL	53	5.988.160,74		100,0%

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

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\$ 4.639.793,50** e representam **82,8%** 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\$ 22.464,21**, que representa **0,4%** 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 poderá operar com viabilidade econômica, desde que sejam revistos alguns procedimentos administrativos e operacionais, em especial, em relação a sua política comercial e critérios de precificação. É necessário rever os critérios utilizados para a precificação dos produtos comercializados. Para sua



sustentabilidade financeira é imprescindível reequilibrar o seu fluxo de caixa, eliminando os atuais desencaixes recorrentes.

Tal constatação está respaldada em sua estrutura operacional, que permite operar com bons níveis de eficiência, bem como possui boa imagem perante o mercado e excelente relacionamento com os clientes. Tais atributos lhe assegura ótimo potencial de penetração nos mercados regionais. Porém, vêm incorrendo em prejuízos nos últimos anos, decorrentes dos efeitos da crise da economia brasileira, que gerou forte retração no setor da construção civil. Em ambiente econômico recessivo, para se manter no mercado, foi obrigada a reduzir drasticamente suas margens operacionais.

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 09 empregos diretos, cujas remunerações mensais contribuem diretamente com a manutenção de várias famílias, abrangendo, aproximadamente, 50 pessoas. A manutenção da empresa contribuirá com o desenvolvimento do município onde está instalada, com a geração de emprego, renda e impostos.

No planejamento proposto a empresa obterá crescimento médio anual de **4,0%**, o que lhe permitirá gerar novos empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social da região em que está inserida.



II - HISTÓRICO



2.1. Histórico

A empresa PINHELI & E. VIAN FERRAGENS PARA CONSTRUÇÃO LTDA – ME (CIA FERRO) possui constituição eminentemente familiar e ingressou, efetivamente, no ramo de “*Comércio Varejista e Atacadista de Ferragens para Construção*”, no ano de 2012.

Sua constituição teve como principal motivação o projeto pessoal de seu sócio fundador, que buscava trocar a vida agitada na maior metrópole do país, por melhor qualidade de vida em sua terra natal, a cidade de Cianorte, no interior do estado do Paraná.

Com longa e sólida experiência administrativa o Sr. Laércio Pinheli, prospectou quais seriam as melhores oportunidades de negócios na cidade de Cianorte-PR. Após diversas avaliações e contatos com empresários de diferentes ramos, elegeu o comércio de ferragens para construção como uma boa oportunidade de negócios a ser explorada, em sua terra natal.

Em conjunto com sua filha, Isabele Rodrigues Pinheli, fundou a empresa L. PINHELI & PINHELI FERRAGENS PARA CONSTRUÇÃO LTDA, no dia 22 de março de 2012.

Inicialmente, a empresa recém constituída, atuou como representante exclusiva da GERDAU. Ancorada na força da principal marca nacional, conseguiu rápido crescimento e, nos primeiros anos de funcionamento, consolidou sua participação no mercado local, conquistando a posição de principal empresa distribuidora de ferro e aço na cidade de Cianorte.

Mas, a vantagem competitiva de atuar com a principal marca nacional, não foi suficiente para enfrentar a nova realidade do mercado de aço, marcada por vertiginosa queda nos preços do aço e seus derivados.

A partir do ano de 2014, os preços do ferro/aço apresentaram quedas superiores a 50%. O preço médio do principal produto comercializado pela empresa, Vergalhão 5/16, caiu de R\$ 21,00 para R\$ 11,90.



Nesta nova realidade, na qual para se manter o mesmo patamar de faturamento, era necessário vender o dobro, houve o desencadeamento de verdadeira guerra comercial entre os concorrentes. Todos precisavam dobrar o seu faturamento.

Como os preços caíam a cada dia, o mercado não estava mais disposto a pagar mais, pela principal marca. Assim, a empresa abriu mão da exclusividade da marca GERDAU, para transacionar com o fornecedor que oferecesse o melhor preço.

Simultaneamente, neste período (2014), o mercado de ferro/aço foi fortemente impulsionado por projetos como “Minha Casa Minha Vida”. Com preços menores e as novas construções, a demanda apresentou rápido aquecimento.

Neste novo cenário, a empresa realizou expressivos investimentos em equipamentos para oferecer novos produtos e serviços. Transferiu suas instalações para um imóvel maior, realizou investimentos em máquinas e equipamentos, para oferecer serviços de dobra, solda e corte de ferragens para construção.

Foram investidos mais de R\$ 500.000,00 em equipamentos e instalações, bem como foi ampliada a frota de caminhões para a entrega. Para atuar neste novo patamar foram contratados novos funcionários.

Lamentavelmente, esta trajetória de sucesso foi tragicamente interrompida no mês de dezembro de 2015, como o falecimento de seu sócio fundador. Além da perda irreparável, a empresa enfrentou várias dificuldades para os encaminhamentos dos trâmites burocráticos para a substituição da titularidade do sócio fundador junto a bancos e instituições públicas. Estes acontecimentos, praticamente, paralisaram a empresa por seis meses.

A partir do ano de 2016, além de não poder contar mais com a dedicação, experiência e conhecimento de seu sócio fundador, a empresa precisou enfrentar o agravamento maior crise que assolou a economia brasileira.



As vendas retraíram em todas as linhas de produtos e serviços comercializados. Houve queda generalizada do faturamento da empresa.

Sem conhecer a real dimensão e duração da recessão que estava por vir, a empresa optou por manter inalterada toda a estrutura e capacidade de operação, construída com muito esforços nos últimos anos. Tal estratégia buscava preservar os ganhos oriundos dos investimentos que foram realizados, principalmente em relação a capacitação tecnológica e a qualificação da mão de obra.

Sem os ajustes necessário, frente à nova realidade, a empresa passou a operar com ampla capacidade ociosa. Assim, com custos e despesas elevadas e receitas em queda, os prejuízos foram inevitáveis e recorrentes.

Este novo cenário gerou uma situação em que parte dos desembolsos financeiros não eram cobertos por recursos próprios. Assim, a empresa passou a financiar os prejuízos acumulados com créditos bancários, geralmente, de fácil acesso e encargos elevados, como conta garantida, capital de giro, cheque especial, antecipação de recebíveis, entre outros.

A partir do ano de 2015, ocorre amplo contingenciamento, por parte do sistema financeiro nacional, para a concessão de crédito, gerando forte estrangulamento aos fluxos de caixa da empresa.

Sem alternativa, a empresa foi obrigada a aceitar condições cada vez mais adversas para a obtenção de crédito, com o oferecimento de garantias, geralmente, de natureza fiduciária, encargos cada vez mais elevados e abusivas exigências de reciprocidades.

Em pouco tempo, a empresa passou recorrer a novos empréstimos, para quitar os anteriores, incorrendo em verdadeira ciranda financeira, que comprometeu totalmente suas sustentabilidades financeiras.



2.2. Constituição de Capital Social

Atualmente o capital social da empresa é constituído de **40.000** cotas partes, correspondendo um valor monetário igual a **R\$ 40.000,00**. As cotas partes estão distribuídas entre os sócios **Isabele Rodrigues Pinheli Vian (75,0%)** e **Evandro Wagner Zanelato Vian (25,0%)**, conforme demonstrado na Tabela nº 03. A função de sócio administrador é exercida pela sócia **Isabele Rodrigues Pinheli Vian**.

TABELA Nº 03

CONSTITUIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

Sócios	Cotas	R\$	%
Isabele Rodrigues Pinheli Vian	29.998	29.998,00	75,0%
Evandro Wagner Zanelato Vian	10.002	10.002,00	25,0%
TOTAL	40.000	40.000,00	100,0%

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



III – DIAGNÓSTICO ECONÔMICO, FINANCEIRO, ADMINSITRATIVO E OPERACIONAL



3.1 Visão Geral

A empresa PINHELI & E. VIAN FERRAGENS PARA CONSTRUÇÃO LTDA – ME (CIA FERRO) apresenta uma situação de insustentabilidade financeira resultante dos efeitos da ciranda financeira a que está submetida. Esta situação de insustentabilidade teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como: **i)** disputa acirrada no mercado regional promovida pelos concorrentes, o que comprometeu sua margem operacional líquida; **ii)** política comercial desprovida de critérios técnicos para definição das compras; **iii)** deficiências na apropriação de custos; **iv)** aumento crescente do endividamento, com a rolagem da dívida a juros elevados; **v)** falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional; **vi)** desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa; **vii)** elevados encargos financeiros; **viii)** inexistência de sistema de informações gerenciais; **ix)** limitações no sistema de apropriação de custo e despesas operacionais; **xi)** falta de critérios para a precificação; entre outros de menor relevância.

Toda sua trajetória pode ser contextualizada em três fases.

A primeira, quando inicia suas atividades, no ano de 2012, e tem como principal característica a condição privilegiada de operar, exclusivamente, com a principal marca nacional, a GERDAU. Respalda na força da principal marca nacional, em pouco tempo, consegue consolidar sua posição de principal revenda de ferragens para a construção civil, no mercado local.

A segunda, que se inicia no ano de 2014, é caracterizada pela profunda transformação do mercado mundial de aço, que afetou diretamente a forma de atuar da empresa. As quedas vertiginosas nos preços do aço, fez com que ocorresse forte acirramento na concorrência local e regional. A “marca” deixou de ser a principal arma de competição. O preço passou a ser o fator determinante na decisão de compra do consumidor.



Neste novo cenário, a empresa abriu mão da exclusividade da principal marca do mercado nacional, e passou a comprar daqueles fornecedores que ofereciam as melhores condições de compra.

Mas, ainda nesta segunda fase, outro fato foi marcante na trajetória da empresa. As políticas públicas para incentivar o setor da construção civil, como o programa “Minha Casa Minha Vida”, proporcionou forte aquecimento no mercado regional. Para dar resposta a esta nova realidade, a empresa realizou diversos investimentos, como mudança da sede, aquisição de novas máquinas, equipamentos, novas instalações e ampliação do quadro de funcionários.

A terceira fase, que se inicia no ano de 2016, é marcada pela crise financeira a que a empresa submetida. Impactadas pela da forte recessão que se abateu sobre a economia brasileira, a Direção da empresa optou por manter toda sua estrutura produtiva e quadro de pessoal, incorrendo em prejuízos, que foram financiados através de linhas de financiamento bancários de curtíssimos prazos e encargos financeiros extremamente elevados.

Esperar-se que a partir do ano de 2019 tenha início uma nova fase, a de superação da crise, que será consolidada através dos benefícios que advirão do processo de recuperação judicial, cujos efeitos emanados da Lei 11.101/2005, assegurarão sua preservação.



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\$ 5.988.160,74** (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 **99,3%** do endividamento total, enquanto que os créditos não concursais, principalmente os natureza tributária, representam os outros **0,7%** (Tabela nº 04)

Os créditos quirografários com privilégio geral (Classe III) representam a maior parcela do endividamento total, alcançando a cifra de **R\$ 4.639.793,50**, que representam **78,1%** dos créditos concursais.

Aos seus fornecedores a empresa deve a importância de **R\$ 2.257.425,82**, cujo montante representa **38,0%** das dívidas concursais, sendo **R\$ 2.043.831,76** (34,4%) para empresas de médio e grande porte e **R\$ 213.594,06** (3,6%), 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\$ 3.647.623,74**, que corresponde a **61,2%** das dívidas concursais. Deste montante, a importância de **R\$ 1.051.662,00 (17,5%)**, se referem a contratos que estão amparados por garantias reais. Para instituições com créditos classificados como quirografários, deve a importância de **R\$ 2.595.961,74 (43,7%)** (Tabela nº 04).

As dívidas de natureza tributárias somam a importância de **R\$ 43.926,37**, e representam **0,7%** do endividamento total da empresa (Tabela nº 04).

TABELA Nº 04
PERFIL DO ENDIVIDAMENTO

CLASSES	Credores	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CRÉDITOS CONCURSAIS – Submetidos à R. J	51	5.944.234,37	100,0%	99,3%
Classe I – Credores Trabalhistas	10	39.184,81	0,7%	0,7%
Classe II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	3	1.051.662,00	17,7%	17,6%
Classe III – Credores Quirografários	22	4.639.793,50	78,1%	77,5%
Fornecedores/Prestadores de Serviços	14	2.043.831,76	34,4%	34,1%
Instituições Financeiras	8	2.595.961,74	43,7%	43,4%
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	16	213.594,06	3,6%	3,6%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J	2	43.926,37		0,7%
Credores Tributários	2	43.926,37		0,7%
Receita Federal do Brasil	1	22.464,21		0,4%
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	1	21.462,16		0,3%
TOTAL	53	5.988.160,74		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 remuneratória por serviços prestados com vínculo empregatícios com **10** funcionários, num total de **R\$ 39.184,81**. O montante referente a cada trabalhador, não ultrapassa a 05 cinco salários mínimos, conforme detalhamento apresentado na relação nominal contida no quadro de credores, em anexo.



3.2.1.2 Fornecedores

Para fornecedores de mercadoria para revenda, insumos diversos e prestadores de serviços, a empresa acumula uma dívida de **R\$ 2.257.425,82**, em sua maioria já vencida. Sua constituição apresenta a seguinte composição:

- Empresas de Médio e Grande Porte - **R\$ 2.043.831,76**
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) - **R\$ 213.594,06**

a) *Empresas de Médio e Grande Porte.*

A dívida junto aos fornecedores de médio e grande porte, soma a importância de **R\$ 2.043.831,76** e recai sobre quatorze **(14)** fornecedores. A maior parcela deste montante se refere a valores em atraso junto ao seu principal fornecedor – “Siderúrgica Norte Brasil S.A” - no valor de **R\$ 1.163.657,13**.

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\$ 213.594,06**, junto a cinquenta **(16)** credores.

3.2.1.3 Instituições Financeiras

Para as instituições financeiras a empresa deve um montante de **R\$ 3.305.623,74**, distribuídos conforme a natureza da contratação do crédito, da seguinte forma:

- *Quirografários* **R\$ 2.595.961,74**



➤ *Garantias Reais* **R\$ 709.662,00**

3.2.1.4 Tributos e Contribuições Sociais.

A Recuperanda possui parcelamentos referentes a tributos e contribuições sociais num montante igual a **R\$ 43.926,37**. Deste total, **R\$ 22.464,21** se referem a dívida parcelada junto à Secretaria da Receita Federal do Brasil. Para a Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná, as empresas devem a importância de **R\$ 21.462,16**, conforme demonstrado na Tabela nº 04.

.



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 CIA FERRO, 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	7.543.888,83	6.415.825,80	8.766.915,07
MEDIA MENAL	628.657,40	534.652,15	730.576,26
Variação (Média Mensal)		-15,0%	36,6%

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 (- **15,0%**), quando comparado ao mesmo período do ano anterior (2016). Tal performance decorreu dos efeitos da forte crise verificada no setor da construção, em toda a região noroeste do estado do Paraná. Neste ano as vendas da empresa alcançaram a cifra de **R\$ 6.415.825,80**, com média mensal de apenas R\$ 534.652,15 (Tabela nº 05).

Por outro lado, o desempenho das vendas da empresa no ano de 2018, apresentou expressiva variação positiva, com crescimento nominal de **36,6%**,



em relação ao ano anterior. A Receita Operacional Líquida somou a importância de R\$ **8.766.915,07**, com média mensal de R\$ 730.576,26 (Tabela nº 05). Tal performance pode ser atribuída à melhora gradual que ocorreu em alguns segmentos da construção civil. O setor também foi beneficiado pela melhora nas expectativas dos agentes econômicos quanto ao desempenho da economia brasileira nos próximos anos.

O desempenho da receita operacional líquida das empresas, a partir de suas médias mensais, pode ser visualizado pela figura nº 01. Consta-se que a empresa apresentou sensível melhora na performance de suas vendas 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 da economia brasileira no ano de 2012, poderão ser superadas,

nos próximos anos, com aquecimento da demanda em razão, principalmente, dos avanços no setor da construção civil.

Este resultado demonstra que a estratégia da empresa em preservar sua capacidade operacional, ao longo da crise, foi acertada. Ao manter toda a sua estrutura operacional, bem como o seu quadro de funcionários qualificados, lhe proporcionou condições para aproveitar as oportunidades que surgirão com a retomada do crescimento da economia brasileira, mesmo que lenta e gradual.

3.3.2 Custos e Despesas Operacionais.

Atualmente a empresa vem empreendendo esforços com o intuito de apurar e acompanhar seus custos operacionais. Através de consultoria especializada tem procurado desenvolver mecanismos de controle e acompanhamento, que lhe permitam impor rigoroso controle sobre todos os componentes de seus custos e despesas operacionais, bem como empregar alguns critérios para a apropriação dos custos indiretos e despesas operacionais.

Tal comportamento mostra-se imperioso, já que a empresa, mesmo conseguindo aumentar o patamar de suas vendas, não vem conseguindo resultados operacionais satisfatórios, como se constata da análise de seus custos e despesas.

3.3.2.1 Custos de Mercadoria Vendida (CMV).

Análise dos custos de mercadoria vendidas (CMV), partir de sua apuração pela variação dos estoques, mostra que a empresa não vem conseguindo obter resultados operacionais satisfatórios.

Em todos os três exercícios analisados (2016, 2017 e 2018), a situação mais crítica foi verificada no ano de 2018, quando os Custos de Mercadorias



Vendas – (CMV), foram superiores às Receitas Operacionais Líquidas (ROL). Neste ano o CMV representou **112,3%** da ROL, que alcançou a cifra de **R\$ 8.766.915,07**, para um CMV de **R\$ 9.842.676,78** (Tabela 06).



TABELA Nº 06
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA (CMV) – 2016, 2017 E 2018.

DISCRIMINAÇÃO	2016	Part% ROL	2017	Part% ROL	2018	Part% ROL
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	7.543.888,83	100,0%	6.415.825,80	100,0%	8.766.915,07	100,0%
CUSTOS DE MERCADORIAS VENDIDAS	6.856.549,48	90,9%	5.646.944,79	88,0%	9.842.676,78	112,3%
(+) ESTOQUE INICIAL	4.999.315,65	66,3%	5.577.900,52	86,9%	10.030.024,91	114,4%
(+) COMPRAS	8.612.592,80	114,2%	8.745.535,94	136,3%	9.480.579,59	108,1%
(-) ICMS S/ COMPRAS	- 621.318,37	-8,2%	- 1.001.170,52	-15,6%	- 1.125.754,52	-12,8%
(-) COFINS S/ COMPRAS	- 655.309,75	-8,7%	- 670.058,96	-10,4%	- 721.799,29	-8,2%
(-) PIS S/ COMPRAS	- 142.271,19	-1,9%	- 145.473,31	-2,3%	- 156.706,43	-1,8%
(+) FRETES	5.246,03	0,1%	105,00	0,0%		0,0%
(-) ESTOQUE FINAL	- 5.341.705,69	-70,8%	- 6.859.893,88	-106,9%	- 7.663.667,48	-87,4%

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



Em todos os três exercícios analisados (2016, 2017 e 2018), as compras de mercadoria para revenda superaram o valor das vendas da empresa, resultando em formação de estoques, que tem, como consequência, o comprometimento do capital de giro da empresa (Tabela nº 06).

No ano de 2016 as compras somaram a importância de **R\$ 8.612.592,80**, superando em **14,2%** a Receita Operacional Líquida. Tal desempenho mostra que a empresa formou estoques e, portanto, comprometeu seu capital de giro, bem como sua capacidade de auferir resultado operacional bruto suficiente para financiar suas despesas operacionais (Figura nº 02).

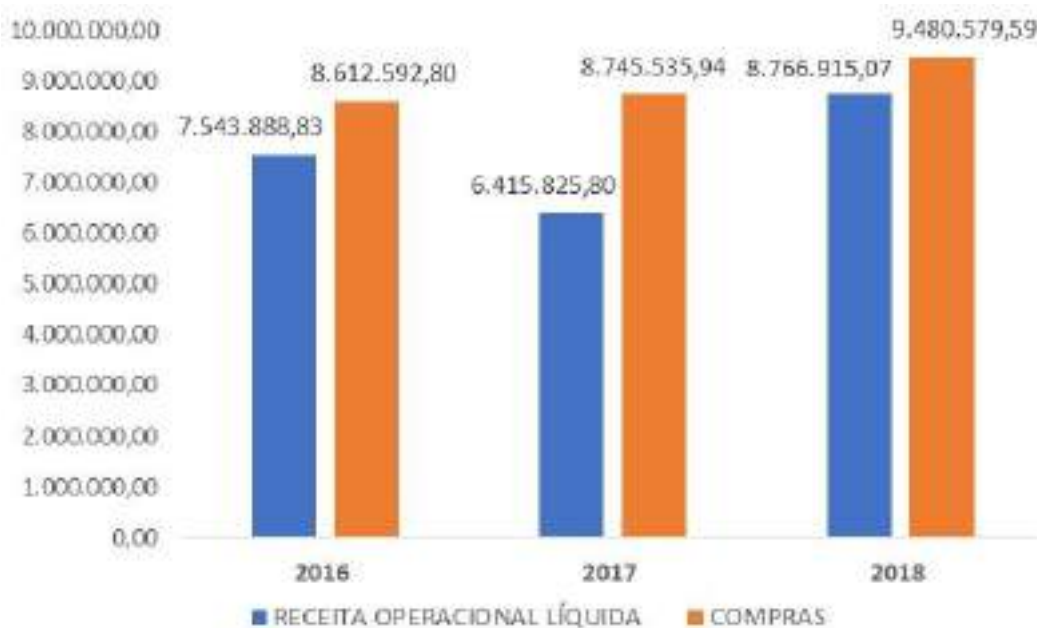


Figura nº 02 – Desempenho da Receita Operacional Líquida e das Compras de Mercadorias para Revenda.

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

3.32.2 Despesas e sua apropriação ao custo

Conforme levantamento realizados verificou-se que para a apropriação das despesas operacionais (custos indiretos), também não são utilizados critérios técnicos previamente definidos. Também não existe ferramentas gerenciais que possibilite a correta apropriação das despesas operacionais aos custos unitários dos produtos vendidos.

Apesar da inexistência de controles gerenciais específicos para determinar a apropriação das despesas operacionais aos custos total operacional, tal procedimento é feito de forma intuitiva, fundamentada na experiência da Gerente Administrativa. Assim, de forma geral, as despesas que são apropriadas em razão à proporcionalidade de sua participação na venda total. Destacam-se, dentre estas: as despesas administrativas; despesas com pessoal; depreciação; logística; despesas tributárias e despesas financeiras

Como o sistema gerencial e a contabilidade não fornecem informações atualizadas sobre as despesas operacionais, em geral sua apropriação se dá a partir de estimativas de suas magnitudes.

Entretanto, verificou-se que alguns desembolsos que apresentam característica de custo diretos, como as de vendas, são considerados nesta dimensão (despesa). Ressalva-se, contudo, que sua apropriação não se dá por rateio, mas, de forma direta, levando em conta o seu real impacto no custo de venda.



3.3.2.3 Desempenho das Despesas Operacionais.

As informações da tabela nº 07 mostram o desempenho das despesas operacionais, em relação às suas participações relativas na Receita Operacional Líquida (ROL), nos anos de 2016 a 2018.

Conforme pode ser constatado, a partir da análise dos dados apresentados na Tabela nº 07, os desembolsos com as despesas operacionais corresponderam, em média, a **11,2%** da Receita Operacional Líquida.

O maior comprometimento das Receitas Operacionais Líquidas com os desembolsos das despesas operacionais ocorreu no ano de 2017, quando este indicador alcançou a cifra de **12,1%**.

As despesas administrativas é o componente mais representativo das despesas operacionais. Destacam-se neste grupo de despesas os gastos com pessoal que representam, em média, 3,1% das Receitas Operacionais Líquidas e os Serviços Tomados de Terceiras, cujos desembolsos são de 2,6% da ROL (Tabela nº 08).

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

Apesar de não contar de ferramentas gerenciais formais, a empresa consegue impor um bom controle às suas despesas operacionais. Todos os componentes deste grupo de despesa apresentam comportamento compatível para uma empresa que atua no ramo de revenda de ferro e aço para a construção civil.



ABELA Nº 07
DESEMPENHO DAS DESPESAS OPERACIONAIS 2016 a 2018

DISCRIMINAÇÃO	2016	Part %	2017	Part %	2018	Part %	Média
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	7.543.888,83	100,0%	6.415.825,80	100,0%	8.766.915,07	100,0%	100,0%
DESPESAS OPERACIONAIS	-717.569,33	-9,5%	- 775.536,94	-12,1%	-1.041.437,91	-11,9%	-11,2%
DE VENDAS	-30,00	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
ADMINISTRATIVAS	-716.906,88	-9,5%	-770.163,49	-12,0%	-1.028.469,80	-11,7%	-11,1%
DESPESAS FINANCEIRAS	-632,45	0,0%	-5.373,45	-0,1%	-12.968,11	-0,1%	-0,1%
DESPESAS TRIBUTARIAS	0,00	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	0,0%

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



TABELA Nº 08
DESEMPENHO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS 2016 a 2018

DISCRIMINAÇÃO	2016	Part% ROL	2017	Part% ROL	2018	Part% ROL	MÉDIA
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	7.543.888,83	100,0%	6.415.825,80	100,0%	8.766.915,07	100,0%	100,0%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	716.906,88	9,5%	770.163,49	12,0%	1.028.469,80	11,7%	11,1%
13º SALÁRIO	2.050,35	0,0%	1.337,32	0,0%	2.568,36	0,0%	0,0%
ALUGUEIS			38.105,00	0,6%	83.975,00	1,0%	0,8%
COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES	70.680,87	0,9%	90.101,39	1,4%	110.163,66	1,3%	1,2%
DEPRECIÇÃO	26.696,53	0,4%	28.576,56	0,4%	65.930,87	0,8%	0,5%
DESPESAS DIVERSAS	1.318,31	0,0%	0,03	0,0%	0,01	0,0%	0,0%
FÉRIAS	42.391,46	0,6%	19.340,12	0,3%	37.764,94	0,4%	0,4%
FGTS	37.244,69	0,5%	24.571,73	0,4%	40.256,65	0,5%	0,4%
HONORÁRIOS CONTÁBEIS	11.820,00	0,2%	11.820,00	0,2%	23.640,00	0,3%	0,2%
INSS	97.747,65	1,3%	80.708,55	1,3%	77.120,80	0,9%	1,1%
ÁGUA, LUZ E TELEFONE	-	0,0%	19.979,84	0,3%	18.473,21	0,2%	0,2%
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	345,90	0,0%	318,83	0,0%	2.552,08	0,0%	0,0%
MATERIAL DE LIMPEZA	421,32	0,0%	142,00	0,0%	202,90	0,0%	0,0%
PROPAGANDA E PUBLICIDADE	448,00	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
RETIRADA PRO-LABORE	29.920,00	0,4%	28.110,00	0,4%	22.896,00	0,3%	0,4%
SALÁRIOS	280.605,16	3,7%	248.450,73	3,9%	267.519,56	3,1%	3,5%
SERVIÇOS TOMADOS DE TERCEIROS	47.437,49	0,6%	119.004,02	1,9%	227.698,55	2,6%	1,7%
MANUTENÇÃO VEÍCULOS	37.483,68	0,5%	44.202,09	0,7%	22.026,68	0,3%	0,5%
MANUTENÇÃO E REPARO	11.514,37	0,2%	1.235,31	0,0%	1.168,39	0,0%	0,1%
UNIFORMES E EPI	6.815,55	0,1%	3.530,80	0,1%	10.288,30	0,1%	0,1%
ALIMENTAÇÃO	1.411,20	0,0%	1.991,90	0,0%	1.830,20	0,0%	0,0%
MATERIAL DE CONSUMO	10.554,35	0,1%	8.637,27	0,1%	12.393,64	0,1%	0,1%

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



3.3.4 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 09 apresenta o desempenho operacional da empresa para os anos de 2016 a 2018. Constatase que a empresa opera com margens operacionais bruta reduzidas, incompatíveis com a necessidade de cobertura das despesas operacionais e a geração de lucros operacionais líquidos.

TABELA Nº 09
DESEMPENHO OPERACIONAL BRUTO 2016 a 2018

DISCRIMINAÇÃO	2016	2017	2018
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	7.543.888,83	6.415.825,80	8.766.915,07
Custo de Mercadoria Vendida (CMV)	- 6.856.549,48	- 5.646.944,79	- 9.842.676,78
% ROL	-90,9%	-88,0%	-112,3%
LUCRO BRUTO	687.339,35	768.881,01	-1.075.761,71
MARGEM OPERACIONAL BRUTA	9,1%	12,0%	-12,3%

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

A margem operacional bruta média do período analisado foi de 11,0% (não considerando o ano de 2018). Tal desempenho é insuficiente para as necessidades de financiamento das despesas operacionais e a geração de lucros.

A figura nº 03 permite uma visualização do desempenho da margem operacional bruta da empresa nos anos de 2016 a 2018



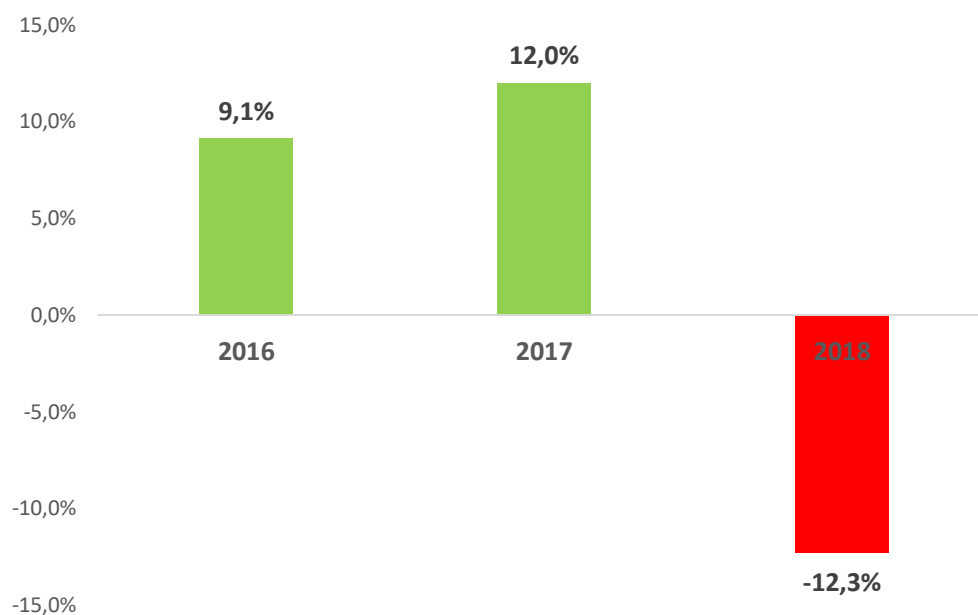


Figura nº 03 – Margem Operacional Bruta – 2016 a 2018.

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

Como se constata, o pior desempenho operacional ocorreu no ano de 2018, quando os custos de aquisição de mercadoria para revenda (CMV), superaram as receitas operacionais líquidas em **12,3%** (Tabela nº 09).

Ressalve-se, contudo, que se a apuração de resultados fosse realizada através de sistema de informações gerenciais, que apropriasse de forma direta o custo apenas das mercadorias que foram efetivamente vendidas, poderia se obter um indicador mais favorável.

Ocorre que, embora os procedimentos contábeis adotados estejam corretos, para fins de apuração de encargos fiscais, mas, gerencialmente, para fins de apuração de resultado, pode-se considerar apenas os custos das mercadorias que foram realmente objeto de operação comercial. Assim, aquelas que foram mantidas em estoque, não são apropriados nos custos operacionais.

Portanto, a adoção de um sistema de informações gerenciais pode se constituir em importante ferramenta de gestão para os administradores da empresa.



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 10. Constata-se que a empresa operou com resultados operacionais líquidos negativos em todo o período analisado.

TABELA Nº 10
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 2013/2015

DISCRIMINAÇÃO	2016	2017	2018
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	7.543.888,83	6.415.825,80	8.766.915,07
(-) CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	-6.856.549,48	-5.646.944,79	-9.842.676,78
LURO OPERACIONAL BRUTO	687.339,35	768.881,01	-1.075.761,71
MARGEM OPERACIONAL BRUTA	9,1%	12,0%	-12,3%
DESPESAS OPERACIONAIS	-717.569,33	-775.536,94	-1.041.437,91
DE VENDAS	-30,00	-	-
ADMINISTRATIVAS	-716.906,88	-770.163,49	-1.028.469,80
DESPESAS FINANCEIRAS	-632,45	-5.373,45	-12.968,11
DESPESAS TRIBUTARIAS	0,00	-	-
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	3.422,06	5.384,51	12.493,52
PROVISÕES PARA IMPOSTOS		-2.482,08	-213,22
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	-26.807,92	-3.753,50	-2.104.919,32
MARGEM OPERACIONAL LÍQUIDA	-0,4%	-0,1%	-24,0%

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

Embora nos dois primeiros anos do período analisado (2016 e 2017), os prejuízos incorridos pela empresa não foram significativos, contudo, no ano de 2018, ocorre forte agravamento de seu desempenho.

Em 2018 a empresa conseguiu elevar o patamar de suas vendas, entretanto, operou com margem operacional bruta deficiente, com o agravante que elevou de forma significativa suas despesas administrativas, quando comparada aos dois anos anteriores. Neste ano, as despesas administrativas somaram a importância de **R\$ 1.028.469,80**, representando um aumento nominal de **33,5%** em relação ao ano de 2017 (Tabela nº 10).



Esta combinação de retração na margem bruta operacional, com elevação das despesas operacionais, ocorrida no de 2018, resultou em prejuízo da ordem de **R\$ -2.104.919,32**. Neste ano a margem operacional líquida foi negativa num montante correspondente a **-24,0%** (Tabela nº 10).



Figura nº 04 – 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 não consegue operar com resultados operacionais satisfatórios, uma vez que suas Receitas Operacionais Líquidas não 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 referente a média dos valores obtidos nos anos de 2016 e 2017.

Optou-se por não considerar os valores correspondentes ao ano 2018, em razão do forte comprometimento do resultado operacional, que foi impactado pelo expressivo volume de compras de materiais para revenda, que superdimensionou o “Custo de Mercadoria Vendida – (CMV)”, causando elevação dos estoques¹.

Justifica-se tal procedimento uma vez que o saneamento desta deficiência não requer alterações na estrutura operacional, que, conforme avaliado, mostra-se relativamente eficiente, quando avaliada a partir da magnitude das despesas administrativas.

Os resultados apurados na Tabela nº 11 mostram que o desempenho operacional da empresa não apresenta uma situação 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\$ 7.156.656,37**.

Portanto, para que a empresa alcance o seu ponto de equilíbrio, é necessário que o volume de suas vendas aumente **2,5%**, em relação à média vendida nos anos de 2016 e 2017.

¹ Isto decorre do método de apuração do Custo de Mercadoria Vendida empregado. Embora apresente resultados operacionais deficientes, não compromete a composição patrimonial da empresa, em face da elevação dos estoques.



Este indicador sinaliza que somente a partir deste um volume de receita operacional líquida (R\$ 7.156.656,37) a empresa passara a auferir lucro.

TABELA Nº 11
APAURAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO - 2016/17

DISCRIMINAÇÃO	MÉDIA 2016/2017
Receita Operacional Líquida	6.979.857,32
Custo Fixo	746.553,14
Custo Variável	6.251.747,14
Custo Total	6.998.300,27
Lucro	- 18.442,96
PONTO DE EQUILÍBRIO	7.156.656,37
% ROL	102,5%

FONTE: Calculado pelo autor.

Através das figuras nº 05 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.

Contudo, como a empresa operou com prejuízo, neste período, constatou-se, conforme demonstrado na figura abaixo, que não ocorre o cruzamento entre as curvas da receita operacional e do custo total.



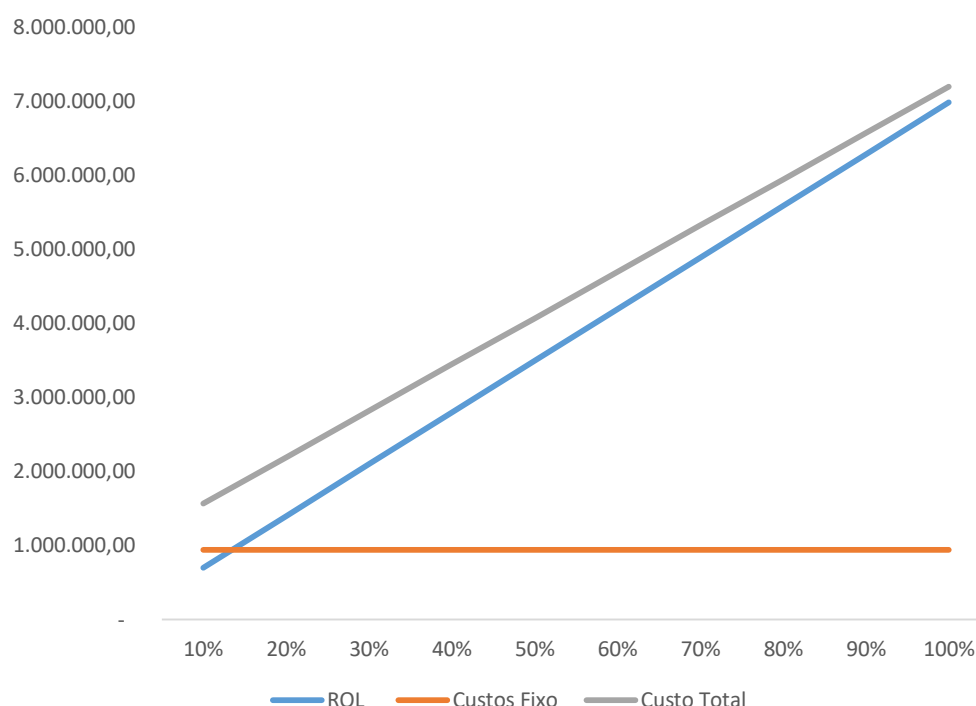


Figura 05 - Ponto de Equilíbrio – Média 2016/2017

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, não lhe proporciona capacidade para obter de margem operacional bruta satisfatória.

Como demonstrado na apuração do resultado operacional líquido, o desempenho econômico-financeiro da empresa ficou comprometido em todos os anos do período analisado.

Tal deficiência pode ser atribuída aos fatores apontados anteriormente. Mas, de forma mais contundente se pode apontar como os principais problemas a serem superados pelas empresas: i) o nível de comprometimento das Receita Operacional Líquida com os Custos de Mercadoria Vendida, que acarreta em Margem Operacional Bruta reduzida ; ii) as limitações de seu capital de giro; e



iii) as dificuldades impostas pelos desencaixes recorrentes, que limitam sua capacidade de compra.

Ressalta-se, ainda, que a falta de critérios precisos para a determinação dos custos indiretos, em um ambiente competitivo no qual a empresa estabelece como sua principal estratégia de competição o preço, têm-se como consequência o comprometimento da margem operacional líquida.

Para a melhoria da viabilidade econômica e sustentabilidade financeira da empresa, se impõe como condição imprescindível a definição de uma correta política de determinação de preços, a partir de um novo posicionamento competitivo da empresa, que leve em consideração todos os seus custos e a sua capacidade de ampliação de sua participação no mercado local.

Também pode-se atribuir tal desempenho deficiente, a sua política de compras, que tem gerado formação de estoque. Constatou-se que empresa não utiliza critérios embasado na performance de giro das mercadorias ou de estoques mínimos, quando realiza suas compras.

Outro fator que contribuiu diretamente para o desempenho deficiente da empresa, no período analisado, se deve a reduzida margem operacional bruta com que a empresa opera. Em geral, isto ocorre quando as empresas enfrentam concorrência acirrada em seu mercado e necessita sacrificar margens, para poder comercializar seus produtos.

Para a superação desta deficiência operacional será necessário que a direção da empresa redefina sua política de compra, bem como utilize novas estratégias de competição, que não seja o preço.

Porém, outros fatores também são importantes para a melhoria do desempenho operacional da empresa, tais como:

- I. a tomada de consciência por parte dos gestores, da necessidade de introduzir novas práticas gerenciais, para melhorar a eficiência das empresas;
- II. redefinir sua política de comercialização;



- III. adota novos critérios para a precificação das mercadorias; e
- IV. o incessante esforço dos gestores em buscar novos mercados.

Por outro lado, se deve ressaltar os esforços que foram empreendidos pelos gestores da empresa para manter a empresa em operação, mesmo diante de todos os efeitos negativos decorrentes da longa crise da economia brasileira, que perdurou entre os anos de 2012 a 2017.

Para isto, a empresa teve que suportar custos elevados, como, por exemplo, a manutenção do seu quadro de pessoal. Tal procedimento implicou no comprometimento do capital giro, obrigando-as a recorrerem a linhas de créditos de curtíssimos prazos e encargos elevadíssimo.

Portanto, para a construção de um cenário que resulte na obtenção de condições de viabilidade econômica e sustentabilidade financeira, será necessário que a empresa implemente um amplo processo de descentralização e reestruturação organizacional, com vistas a melhorar o seu desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro.

Assim, para a melhoria da viabilidade econômica e sustentabilidade financeira da empresa, 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 por forte recessão, sobretudo, no setor da construção civil, principal nicho de mercado da empresa.



ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS



3.4 Infra Estrutura.

A empresa PINHELI & E. VIAN FERRAGENS PARA CONSTRUÇÃO LTDA – ME (CIA FERRO), está instalada em imóvel locado, localizado à Rodovia PR-323, Km 223, Lotes 897-A-R, 981-A-R, 982-C1, 983, Zona 11-A, na cidade de Cianorte, Estado do Paraná, onde desenvolve todas suas atividades operacionais, comerciais e administrativas



Figura nº 06 – 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 amplo pátio para as atividades operacionais.

As atividades administrativas são realizadas em instalações que conta com área construída de suficiente par acomodação de todos os colaboradores que



atuam no setor. Possui espaço individualizado para o setor comercial e na área administrativas conta com sala reuniões.

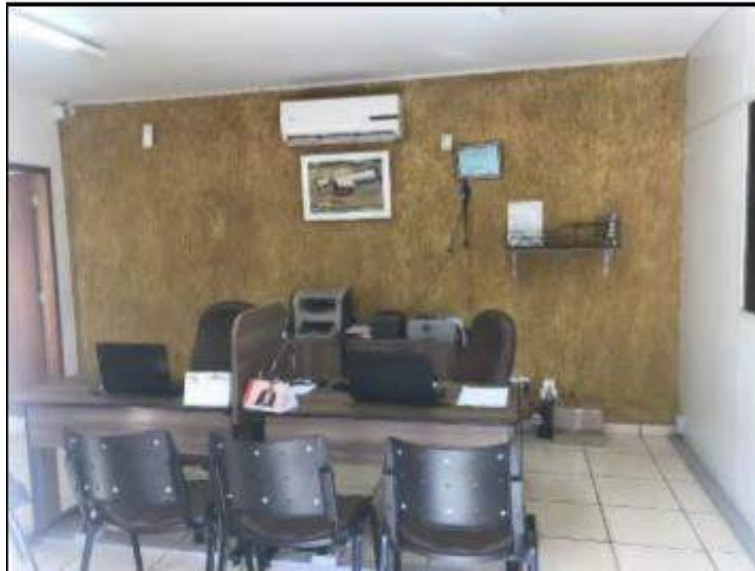


Figura nº 07 – Entrada Principal da Empresa.

FONTE: Acervo da Empresa.





Figura nº 08 – Sala de reuniões.

FONTE: Acervo da Empresa.

O pátio destinado às atividades operacionais dispõe de um espaço aproximadamente a 500 m2 e conta com amplo galpão com aproximadamente 200 m2, onde estão instalados os equipamentos de dobra, solda e guindastes.





Figura nº 09 – Galpão.
FONTE: Acervo da Empresa.

Neste galpão são armazenadas as mercadorias que não podem ficar expostas ao tempo. A figura nº 10 apresenta a área destinada ao estoque de mercadoria.





Figura nº 10 – Estoque de Mercadorias.

FONTE: Acervo da Empresa.



ASPECTOS ADMINISTRATIVOS



3.5.1 Recursos Humanos

A empresa não conta com departamento específico para administrar as questões envolvendo seus recursos humanos. A gestão do setor é de responsabilidade da Gerência Administrativa.

No mês de janeiro de 2019, para desenvolver suas atividades a empresa utilizava **9** funcionários a um custo mensal da ordem de **R\$ 22.219,32**.

Os dados da tabela nº 12 mostram que o quadro de funcionários está bem dimensionado para o nível de operação das empresas. O setor administrativo opera com apenas **01** funcionário, o que representa dimensionamento bastante razoável, quando comparado ao faturamento da empresa.

A comercialização da empresa é realizada por apenas **01** funcionário que atua diretamente nas vendas. Tal dimensionamento pode não ser adequado para a empresa, haja a vista a necessidade da empresa impor maior eficiência ao setor comercial. É importante avaliar se um número assim, tão reduzido, pode estar comprometendo o aproveitamento de todo o potencial mercadológico da empresa.

No setor operacional atuam **07** funcionários, sendo dois motoristas, 02 ajudantes de motoristas e 02 ajudantes de pátio. Tal número pode ser considerado adequado, ao atual patamar de faturamento da empresa.

Não foram constatadas divergências salariais significativas para funções identificadas. As empresas pagam todos os direitos trabalhistas previstos em Lei. O nível de qualificação dos funcionários se mostra adequada para as funções que desempenham.



TABELA Nº 12
QUADRO DE PESSOAL – SETOR/FUNÇÃO

SETOR/FUNÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS(*)
ADMINISTRAÇÃO	1
Auxiliar Administrativo	1
COMERCIALIZAÇÃO	1
Vendedor	1
OPERACIONAL	7
Encarregado	1
Motorista	2
Auxiliar de Motorista	2
Auxiliar de Pátio	2
TOTAL	9

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



3.5.1.1 Organograma

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

A partir da análise da hierarquia e competências existentes atualmente na empresa, pôde-se constatar que a atual representação do seu organograma, não expressa a atual estrutura de comando e hierarquia, conforme apresentado na figura nº 11.

Uma das primeiras constatações que se extrai da avaliação do organograma da empresa é que há distribuição de competências entre duas gerências. A Gerência Financeira e Recursos Humanos e a Gerencia Administrativa.

A gerência financeira e de Recursos Humanos é exercida pela principal sócia da empresa. 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

A gerência administrativa é exercida por profissional liberal, com qualificação adequada para a função. Conta com o apoio direto de três funcionários (01 auxiliar administrativa; 01 vendedor e 01 Encarregado de Pátio). Dentre suas competências, destacam-se:

- ✓ Supervisão das vendas;
- ✓ Relacionamento com os fornecedores;
- ✓ Compras;
- ✓ Vendas Diretas;





Figura nº 11 - Organograma da Empresa

FONTE: Acervo da Empresa



- ✓ faturamento;
- ✓ Seleção e Recrutamento de Pessoal
- ✓ Prospeção e abertura de novos mercados;
- ✓ Abertura de novos clientes;
- ✓ Logística – compra/estoque/entrega;
- ✓ Apuração de Custos de Produção;
- ✓ Determinação dos Preços de Vendas;
- ✓ Visita a Clientes;
- ✓ Propaganda e Publicidade;
- ✓ Pós-Venda.

Constata-se que há centralização e sobrecarga de funções e atribuições sobre a Gerência Administrativa. Na verdade, são atribuídas à mesma competência relativas aos setores comercial e operacional.

Esta concentração de atribuições à uma única gerência faz com que ocorram falhas administrativas, pois muitos procedimentos (muitas vezes simples) deixam de ser executados em tempo hábil, em razão de falta de tempo da responsável, para exercer, sobretudo, supervisão sobre seus subordinados.

Além desta sobrecarga de atribuição, na ausência da Gerente Financeira, tem autonomia para a tomada de decisão sobre quaisquer aspectos, tanto de caráter administrativo, operacional, quanto financeiro.

A partir de meados do ano passado (2018) a empresa contratou os serviços de consultoria especializada em gestões administrativas, financeiras e operacional. Os primeiros trabalhos realizados pelo consultor especializado indicam que deverá ocorrer expressiva melhoria nas gestões administrativa, financeira e operacional, ampliando a eficiência da empresa.

Constatou-se, ainda, que a empresa opera com um quadro administrativo reduzido, porém, adequado ao volume de serviços em cada departamento. Neste setor existe boa distribuição de competências, bem como de tarefas a serem realizadas.



3.5.2 – Controles Administrativos.

Os controles administrativos são frágeis. A empresa não possui um sistema de informações gerenciais que lhe dê suporte à tomada de decisão. Controles simples como o controle de fluxo de caixa não são feitos de forma eficiente.

Também não há um sistema de apuração de resultados, quer global ou por produto.

Os sistemas de apropriação de custos e precificação são realizados com base na experiência da Gerente Administrativa, uma vez que a empresa não dispõe de um sistema de informações gerenciais que lhe possibilite adotar critérios técnicos para realizar tal atribuição.

A contabilidade é realizada de forma terceirizada. A princípio, constata-se inúmeras fragilidades nos procedimentos contábeis adotados. Os relatórios fornecidos pela Contabilidade não propicia informações que possam auxiliar no processo de tomada de decisão por parte da Direção da empresa.

A empresa utiliza sistema gerencial informatizado, que apesar de 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 – MERCADO

Os produtos comercializados pela empresa, são produzidos pela indústria siderúrgica nacional.

A indústria siderúrgica possui como principais insumos o minério de ferro, que possui grande disponibilidade no território nacional de produtos de boa qualidade; e o carvão mineral, que além de ser escasso, possui baixa qualidade, o que demanda a importação de grandes volumes desse insumo para o setor siderúrgico brasileiro.

A figura abaixo traz uma representação simplificada da cadeia siderúrgica no território nacional.



FIGURA Nº 12 - Esquema Simplificado da Cadeia Siderúrgica
FONTE: Serasa Experian (2017), In: Caderno Setorial- ETENE, Ago, 2017

O uso do aço é mais comum na construção civil, onde são utilizados diferentes tipos. Desde a estrutura até o acabamento, existe sempre uma aplicação para o **aço na construção civil**, como, por exemplo:



- Na fundação, para confecção de vigas de concreto armado;
- Na estrutura, como material de sustentação;
- Em metais sanitários;
- Esquadrias, portas e janelas;
- Portões e grades.

Apesar do aço ser utilizado em quase todas as manufaturas, como na produção de bens de capital, na produção de bens de consumo duráveis, é na construção civil que possui seu maior emprego.

Os distribuidores de aço têm importância estratégica para alavancar o crescimento dos setores da construção civil e siderúrgicos e, portanto, o próprio crescimento da economia brasileira.

3.6.1 – Mercado de Ferro para a Construção Civil.

Nos últimos quatro anos ocorreu expressiva queda no mercado da construção civil, afetando diretamente o setor de distribuição de aço, que depende quase que, exclusivamente, deste segmento.

3.6.2. Produtos

A empresa comercializa ferragens que são utilizadas, principalmente, na construção civil. Dentre os produtos comercializados, destacam-se:





VERGALHÕES: Utilizados em estruturas de concreto armado, os vergalhões da CIA FERRO são produzidos rigorosamente de acordo com as especificações das normas da ABNT (NBR 748). São comercializados em barras retas ou dobradas, no comprimento de 12 metros, em feixes amarrados de 1.000 kg ou 2.000 kg.



TRELIÇAS: Fabricadas nos comprimentos de 8, 10 e 12 metros em feixes de aproximadamente 65kg, as trelças da CIA FERRO são feitas com aço nervurado, permitindo melhor aderência ao concreto e maior facilidade de vencer grandes vãos e suportar altas cargas com segurança.



MALHAS: Indicadas para lajes e pisos, a “Malha Pop” comercializada pela CIA FERRO já vem pronta para uso. É produzida com aço nervurado e soldada em todos os pontos de cruzamento, evitando trincas, fissuras e “embarrigamentos”. São fornecidas nos tamanhos de 2x3 metros, em quatro tipos, de acordo com a necessidade do cliente.



ARAMES: O arame recozido da CIA FERRO oferece alto grau de maleabilidade, facilitando o trabalho de amarrações e armaduras de concreto armado. É produzido de acordo com as normas da ABNT (NBR 5589/82), proporcionando uma resistência à tração até 40 Kgf/mm². São fabricados em rolos de 1kg, 35kg e 60kg.



PREGOS: A CIA FERRO traz toda a linha de pregos, como os de cabeça dupla, sem cabeça, telheiro, ardox e aço temperado.





CORTES E DOBRAS: Consistem em colunas, vigas e sapatas armadas. Seguem todas as especificações técnicas de cada projeto

3.7 Estrutura do Mercado

Conforme apresentado na “Análise Setorial” realizada pelo Instituto do Aço Brasil, o mercado siderúrgico é oligopolizado no mundo inteiro, incluindo o Brasil. As inúmeras fusões e aquisições ocorridas, principalmente após a desestatização do setor, contribuíram para a concentração do mercado. Atualmente, o parque siderúrgico brasileiro é composto por 29 usinas, controladas por 11 grupos empresariais. São eles Aperam, ArcelorMittal Brasil, CSN, Gerdau, Sinobras, ThyssenKrupp CSA, Usiminas, VSB Tubos, V&M do Brasil, Villares Metals e Votorantim. Nesse trabalho focaremos nas 3 empresas principais do mercado de aço brasileiro, a Gerdau, a Usiminas e a CSN

A indústria do aço no Brasil é representada por 14 empresas privadas, controladas por onze grupos empresariais e operando 29 usinas distribuídas por 10 estados brasileiros, levando o país a ocupar a 9ª posição no ranking da produção mundial.





FIGURA Nº 13 Distribuição Geográfica das Siderúrgicas Nacionais.

FONTE: Instituto do Aço do Brasil.

Uma das características mais marcante do setor de siderúrgico brasileiro é o longo período em que vem atuando com excedentes de capacidade produtiva. Ociosidade dessa magnitude tem pressionado os preços dos produtos siderúrgicos e comprometido a rentabilidade do setor.



FONTE: SICETEL, Análise do Mercado do Aço, 2017.

Tal característica também é verificada nos demais países produtores de aço. Isto faz com a siderurgia mundial vivencie sua a maior crise da sua história, com um excedente de capacidade de produção de quase 800 milhões de toneladas, para o qual não se vislumbra solução no curto e médio prazos. O setor trabalha com um nível de ociosidade de 30%, o que tem dificultado a recuperação do preço do aço e comprometido a rentabilidade do produto

Segundo a EXAME, o ano de 2015 foi desafiador para as empresas de siderurgia e metalurgia no Brasil. Elas tiveram de enfrentar a concorrência com o aço chinês e a queda da demanda interna, afetadas pela crise. Isso explica a variação significativa nos preços das três empresas nesse mesmo ano para manter a competitividade com produtos chineses. Enquanto as outras duas apresentaram variação positiva no ano de 2016, a Gerdau continuou com variação negativa mostrando como o processo de transformação profundo pelo qual a empresa passou: “construímos novas alianças de negócios, otimizamos ativos, realizamos desinvestimentos e reduzimos o endividamento, entre outros” fez com que ela pudesse diminuir mais ainda seus preços e se manter competitiva.

A prioridade da siderurgia brasileira é o mercado interno e a recuperação da produção de aço depende da melhoria do desempenho dos setores consumidores de aço, principalmente da indústria automobilística, de máquinas e equipamentos e da construção civil.



TABELA Nº 13
VARIAÇÃO SETORIAL DA PRODUÇÃO

	2014 / 2013 (%)	2015 / 2014 (%)	2016 / 2015 (%)	Jan-Jul 2017 / 2016	Jan-Jul 2017 / 2013
Indústria	-3,0	-8,3	-6,4	0,8%	-17,1%
Construção Civil	-5,7	-12,7	-11,8	-6,6%	-30,2%
Bens de Capital	-9,3	-25,3	-10,6	3,7%	-38,3%
Automotivo	-16,8	-25,9	-12,1	11,7%	-42,2%
Eletrodomésticos	-5,0	-12,0	-7,9	0,5%	-22,3%

FONTE: IBGE

3.8 – Política de Precificação.

Segundo informações levantadas na empresa, a política de precificação da empresa consiste em acompanhar o preço de mercado, impondo um limite mínimo para a margem operacional bruta de **11,0%**.

Contudo, este piso para a margem operacional bruta, não é imposto como regra geral a todas as operações de vendas. É possível que ocorram vendas com descontos que resulte margens inferiores a **11,0%**, desde que a média da margem operacional bruta acumulada no mês, não fique abaixo do piso estipulado.

Portanto, em situações especiais, se a média do mês estiver acima deste patamar de **11,0%**, é possível oferecer descontos que desrespeitam o piso de 11,0% da margem operacional bruta.



Logo, se constata que a empresa é uma **tomadora** de preços e não consegue exercer a regra do *Mark Up*. Situação comum para empresas que atuam com commodities.

Contudo, a política de precificação adota pela empresa não é adequada, principalmente, para o atual momento da empresa, que requer margens operacionais brutas, mais viáveis à obtenção de resultado operacionais líquidos positivos.

Tanto o piso de 11,0%, para a margem operacional bruta não é compatível com o patamar das despesas operacionais, tampouco, a possibilidade de se vender abaixo deste piso, deste que média mensal não seja comprometida.

Contudo, na situação avaliada, além da política de precificação adotada não seja a mais apropriada, há que se considerar, também, o fato das limitações dos critérios de apropriação de custos e despesas operacionais aos produtos comercializados.

A atual situação econômica financeira da empresa requer que seja implementado de forma emergencial, eficiente sistema de apropriação de custos e despesas operacionais, para que os preços sejam ser determinados de forma mais viáveis economicamente.



3.9 - Canais de Distribuição

A empresa possui como único canal de distribuição as vendas diretas, praticadas com a preços CIF. Ou seja, é responsável pela entrega dos produtos comercializados, até o estabelecimento ou residência do comprador.



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) restabelecer sua capacidade de compra de mercadorias para revenda;
- ii) determinação correta do de capital giro, melhorando a gestão de seu fluxo de caixa;
- iii) ampliar a delegação de competências, que atualmente estão acumuladas na gerência administrativa, reduzindo a atual sobrecarga de atribuições na pessoa de sua gerente;
- iv) implantação de eficiente sistema de apropriação de custos;
- v) aprimorar os critérios para a determinação dos preços de vendas;
- vi) implantar sistema de informações gerenciais que possibilite apuração de resultados mensais de forma perene;
- vii) adotar novas práticas e procedimentos de gestão comercial, administrativa, econômica e financeira;

4.1.1 - Restabelecimento da capacidade de compra de Mercadoria para Revenda.

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

- i) constituir capital de giro em montante necessário para custear todo o seu ciclo operacional;



- ii) saldar em dias todos os compromissos que assumir com os seus fornecedores;
- iii) efetuar compras com pagamento antecipado, para melhorar a margem operacional bruta;
- iv) manter a regularidade e pontualidade na entrega de produtos;

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

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

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

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

- 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 com a Gerência Administrativa, de tal forma que consiga impor contingências à outra, 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;
- g) assumir a responsabilidade pelos procedimentos de elaboração da apropriação de custo e de precificação.

4.1.4 Ampliar a delegação de competências que atualmente estão acumuladas na Gerência Administrativa, reduzindo a atual sobrecarga de atribuições na pessoa de sua Gerente.

Atualmente a Gerência Administrativa acumula inúmeras funções, ocasionando ampla sobrecarga de atividades na figura de sua Gerente. Essa excessiva centralização restringe a capacidade de alcançar níveis de produtividade e eficiência compatíveis com a competitividade do setor.

Para melhorar o desempenho da empresa será necessário que ocorra uma descentralização das atividades que estão acumuladas na Gerencia Administrativa.



Esta descentralização pode ocorrer com a criação de uma nova Gerência, a Comercial. Deve ser buscado no mercado profissional com ampla experiência e relacionamento no mercado de aço/ferro, de preferência com foco nas vendas no atacado, junto aos Depósitos de Materiais de Construção.

Este profissional, poderá assumir várias tarefas que atualmente são desenvolvidas pela Gerente Administrativa e, ainda, conseguirá desenvolver outras atividades específicas da área comercial, como:

- planejamento das vendas, com metas e resultados desejados;
- modelo e critérios de precificação;
- planos de prospecção de novos mercados;
- vendas diretas;
- acompanhar a atuação da concorrência;
- abertura de novos mercados;
- abertura de novos clientes;
- Analisar a liberação de crédito e limites de créditos
- acompanhar os indicadores de inadimplência dos clientes;
- acompanhar toda a logística de operação (lançamentos dos pedidos, faturamento, carregamento e entregas);
- visita a Clientes;
- propaganda e publicidade;
- pós venda;
- plano de marketing;

Com a reestruturação de competências, será possível à Gerente Administrativa, atuar de forma intensiva na melhoria da produtividade da empresa. Dedicando as atividades voltadas às ações mais estratégicas. Haverá expressiva redução da sobre carga de trabalho, imposta atualmente à mesma, que poderá dedicar-se as seguintes atividades:



- Planejamento e Controle de todos os procedimentos operacionais;
- Supervisão de todo o processo de recebimento, estoques, vendas e entrega;
- Supervisão da manutenção de todas as máquinas e equipamentos;
- Supervisão da manutenção preventiva de máquinas e equipamentos;
- Orientações/Consultas Técnicas;
- Relacionamento com todos os fornecedores;
- Contratação e treinamento do pessoal;
- Aprimorar os processos de apropriação dos custos;
- Gestão de disponibilidade de suprimentos;
- Controle de qualidade das mercadorias adquiridas para revenda;
- Controle das despesas gerais, como energia elétrica, manutenção máquinas, equipamentos e veículos, insumos etc.;

4.2 Gestão Administrativa

As pessoas que atuam na Gerência Administrativa 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 venda, 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 setor de ferro e aço para a construção civil.

As perspectivas para a nossa economia, para os próximos anos são favoráveis. As previsões indicam que a recuperação do Produto Interno Bruto (PIB) será lenta, porém, persistente. Em 2019, com a posse do novo governo e as promessas de reformas estruturais, o cenário é de otimismo, com significativos impactos sobre a produção, emprego e renda. Os analistas econômicos trabalham com este cenário favorável, com retomada sustentável do crescimento econômico a partir do segundo semestre de 2019.

A recuperação da economia brasileira nos próximos anos deverá ocorrer de forma gradual, com taxas de crescimento entre 2,0% e 3,0% ao ano. Para o médio prazo são projetadas taxas de crescimento entre 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 crescimento das vendas da empresa, nos próximos anos, empregou-se uma postura conservadora, em especial para o primeiro ano em recuperação, quando estará enfrentando várias dificuldades para restabelecer sua imagem no mercado.

Assim, estima-se que para esse primeiro ano em recuperação a Recuperanda não conseguirá obter um bom desempenho, em razão dos impactos adversos resultantes da fase inicial do processo de recuperação judicial. A partir do segundo ano, estima-se que a empresa readquirirá sua capacidade de operação e comercialização. A estimativa é que a Recuperanda consiga impor



razoável ritmo de crescimento, que lhe proporcione aumentos reais e perenes em suas vendas de **4,0%a.a.**

Em relação ao comportamento dos preços, diante do cenário de recuperação da economia nacional, estima-se que os preços irão variar em parâmetros próximos à meta da inflação brasileira, estimada para os próximos anos em **3,5%** ao ano.

Estima-se que não haverá mudança significativa na composição do faturamento e participação relativa de cada grupo de produtos comercializados, na Receita Operacional Líquida. Assim, adotou-se como parâmetros o desempenho recente das vendas da empresa (Tabela nº 14)².

TABELA Nº 14

COMPOSIÇÃO DO FATURAMENTO – PARTICIPAÇÃO NA ROL

GRUPOS DE PRODUTOS		Estimativa
VERGALHOES		70,0%
COLUNAS SOLDAS		25,0%
OUTROS		5,0%
TOTAL		100,0%

FONTE: Parâmetros estimados pelo Autor.

A Tabela nº 15 mostra a projeção da composição do faturamento da empresa, segundo a participação relativa de cada componente na Receita Operacional Líquida, para os próximos doze anos.

² Todo o planejamento econômico-financeiro será feito considerando médias mensais. Tal procedimento se justifica na medida que o parcelamento proposto considere pagamentos mensais.



TABELA Nº 15
RECEITAS PROJETADAS – 1º ao 12º ANO
(Médias Mensais)

PRODUTOS	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Colunas Soldadas	208.333,33	224.250,00	241.382,70	259.824,34	279.674,92
Vergalhões	583.333,33	627.900,00	675.871,56	727.508,15	783.089,77
Outros	41.666,67	44.850,00	48.276,54	51.964,87	55.934,98
TOTAL	833.333,33	897.000,00	965.530,80	1.039.297,35	1.118.699,67
PRODUTOS	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	10º Ano
Colunas Soldadas	301.042,08	324.041,70	348.798,48	375.446,69	404.130,81
Vergalhões	842.917,83	907.316,75	976.635,75	1.051.250,72	1.131.566,28
Outros	60.208,42	64.808,34	69.759,70	75.089,34	80.826,16
TOTAL	1.204.168,33	1.296.166,79	1.395.193,93	1.501.786,74	1.616.523,25
PRODUTOS	11º Ano	12º Ano			
Colunas Soldadas	435.006,41	468.240,90			
Vergalhões	1.218.017,94	1.311.074,51			
Outros	87.001,28	93.648,18			
TOTAL	1.740.025,63	1.872.963,59			

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 Ano³.

Os gestores enfrentarão significativo desafio, no primeiro ano em recuperação, que consisti em melhorar o resultado operacional líquido e conseguirem colocar as empresas em um novo patamar operacional.

TABELA 16 – ESTRUTURA DOS CUSTOS OPERAÇÃO

ESTRUTURA DOS CUSTOS	Média 2016/18	1º Período	A partir do 2º Período
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	100,0%	100,0%	100,0%
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	98,3%	88,50%	86,0%
LUCRO BRUTO	1,7%	11,50%	14,00%
DESPESAS OPERACIONAIS	11,2%	11,06%	10,56%
DESPESAS COM VENDAS	0,0%	0,01%	0,01%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	11,1%	9,00%	8,5%
DESPESAS FINANCEIRAS	0,1%	2,00%	2,0%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	0,0%	0,05%	0,05%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	0,1%	0,00%	
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-9,4%	0,44%	3,44%

FONTE: Elaborada pelo autor.

³ Considera como o primeiro ano os doze meses subsequentes à homologação do plano, e os demais seguem a mesma dimensão cronológica.

Será necessário reverter a situação de prejuízo operacional líquido que obtém atualmente, para uma situação de resultado operacional líquido positivo.

Assim, estima-se que com as novas ações resultantes da implementação das propostas contidas neste Plano, a Recuperanda conseguirá auferir, já no primeiro ano, lucro operacional líquido correspondente a **0,44%** da Receita Operacional Líquida (Tabela nº 16)

A melhora estimada para o desempenho do Custo de Mercadoria Vendida decorre da mudança do método adotado para sua apuração. Diferentemente do contábil, adotou-se o custo efetivo da aquisição de cada mercadoria vendida, contrapondo-o ao respectivo preço de venda, da mesma mercadoria.

Por outro lado, considerou que a Recuperanda irá elevar suas despesas financeiras, em razão do pagamento de juros, face as dificuldades que enfrentará para operar com o sistema bancário, sobre tudo para antecipação de seus recebíveis.

Assim, de forma conservadora, mas consistente, pode-se projetar com segurança um resultado líquido operacional da ordem de **0,44%** da ROL, para o primeiro ano da empresa, em recuperação (Tabela nº 16).

A partir do Segundo Ano:

Ao longo do período compreendido entre o segundo e o décimo segundo ano em recuperação, a Recuperanda deverá melhorar sua capacidade de compra, bem como deverá sanar seus problemas de desencaixes pontuais de caixa, o que lhe permitirá comprar em melhores condições. Isto favorecerá ganhos de eficiência quanto ao custo de aquisição de mercadorias.

Projeta-se que os preços continuarão a subir conforme a meta da inflação **(3,5%aa)**. As vendas deverão crescer, em termos reais, a média anual de **4,0%aa**.



O maior desafio da empresa neste período, será o de crescer mantendo a mesma estrutura física, assim obtendo importantes ganhos de escala.

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 **2,0%** da ROL.

Implementados todas as mudanças quanto a política comercial, critérios de precificação e área de atuação, o desempenho econômico do Empresa irá alcançar uma lucratividade igual a **3,44%** de sua Receita Operacional Líquida.

A partir da projeção das receitas da empresa (Tabela nº 15) e da nova estrutura de custos definida (Tabela nº 16), 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 17, 18 e 19) 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\$ 3.666,67**. Este resultado será suficiente para ela fazer frente aos desembolsos com despesas de naturezas trabalhistas e tributárias (Tabela nº 17)

A partir do segundo ano a empresa conseguirá estabilizar sua lucratividade em patamares semelhantes às demais empresas que atuam no setor, ficando próximo de **3,44%** sobre a receita operacional líquida.



TABELA Nº 17
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 1º ao 4º Ano.

(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	833.333,33	897.000,00	965.530,80	1.039.297,35
Colunas Soldadas	208.333,33	224.250,00	241.382,70	259.824,34
Vergalhões	583.333,33	627.900,00	675.871,56	727.508,15
Outros	41.666,67	44.850,00	48.276,54	51.964,87
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	737.500,00	771.420,00	830.356,49	893.795,72
LUCRO BRUTO	95.833,33	125.580,00	135.174,31	145.501,63
DESPESAS OPERACIONAIS	92.166,67	94.633,50	101.863,50	109.645,87
DESPESAS COM VENDAS	83,33	89,70	96,55	103,93
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	75.000,00	76.245,00	82.070,12	88.340,28
DESPESAS FINANCEIRAS	16.666,67	17.940,00	19.310,62	20.785,95
DESPESAS TRIBUTARIAS	416,67	448,50	482,77	519,65
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	3.666,67	30.946,50	33.310,81	35.855,76

FONTE: Elaborada pelo Autor.



TABELA Nº 18
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO –5º ao 8º Ano
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	5º Ano	6º Ano	7º Ano	8º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	1.118.699,67	1.204.168,33	1.296.166,79	1.395.193,93
Colunas Soldadas	279.674,92	301.042,08	324.041,70	348.798,48
Vergalhões	783.089,77	842.917,83	907.316,75	976.635,75
Outros	55.934,98	60.208,42	64.808,34	69.759,70
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	962.081,72	1.035.584,76	1.114.703,44	1.199.866,78
LUCRO BRUTO	156.617,95	168.583,57	181.463,35	195.327,15
DESPESAS OPERACIONAIS	118.022,82	127.039,76	136.745,60	147.192,96
DESPESAS COM VENDAS	111,87	120,42	129,62	139,52
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	95.089,47	102.354,31	110.174,18	118.591,48
DESPESAS FINANCEIRAS	22.373,99	24.083,37	25.923,34	27.903,88
DESPESAS TRIBUTARIAS	559,35	602,08	648,08	697,60
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	38.595,14	41.543,81	44.717,75	48.134,19

FONTE: Elaborada pelo Autor.



TABELA Nº 19
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 9º ao 12º Ano
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	9º Ano	10º Ano	11º Ano	12º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	1.501.786,74	1.616.523,25	1.740.025,63	1.872.963,59
Colunas Soldadas	375.446,69	404.130,81	435.006,41	468.240,90
Vergalhões	1.051.250,72	1.131.566,28	1.218.017,94	1.311.074,51
Outros	75.089,34	80.826,16	87.001,28	93.648,18
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	1.291.536,60	1.390.210,00	1.496.422,04	1.610.748,68
LUCRO BRUTO	210.250,14	226.313,26	243.603,59	262.214,90
DESPESAS OPERACIONAIS	158.438,50	170.543,20	183.572,70	197.597,66
DESPESAS COM VENDAS	150,18	161,65	174,00	187,30
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	127.651,87	137.404,48	147.902,18	159.201,90
DESPESAS FINANCEIRAS	30.035,73	32.330,47	34.800,51	37.459,27
DESPESAS TRIBUTARIAS	750,89	808,26	870,01	936,48
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	51.811,64	55.770,05	60.030,88	64.617,24

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 á 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 com **10** empregados, num total de **R\$ 39.184,81**. O montante referente a cada trabalhador, não ultrapassa a 05 cinco salários mínimos. (Ver relação nominal no quadro de credores).



Proposta de Pagamento:

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.

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

Na análise dos contratos de créditos firmados pela empresa, constatou-se que há três operações amparadas por garantia fiduciárias que devem equiparadas à garantia real, em observância ao princípio norteador da Lei 11.101/2005, que volta-se para a preservação da empresa.

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 20
CREDORES COM GARANTIA REAL

INSTITUIÇÃO	CONTRATO	VALOR
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	3851-714-00000002/48	342.000,00
	14.3851.606.00000007-69	436.662,00
	14.3851.606.00000008-40	273.000,00
TOTAL		1.051.662,00

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

6.2.2.1 Detalhamentos dos Contratos

a) Contrato – 3851-714-00000002/48

Saldo Devedor - R\$ 342.000,00

Vencimento - 16/09/2019



Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Alienação Fiduciária

b) Contrato – 14.3851.606.0000007-69

Saldo Devedor - R\$ 436.662,00

Vencimento - 30/11/2021

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Alienação Fiduciária

c) Contrato – 14.3851.606.0000008-40

Saldo Devedor - R\$ 273.000,00

Vencimento - 30/11/2021

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Alienação Fiduciária

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 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\$ 4.639.793,50**, e está distribuída entre instituições financeiras, fornecedores de grande, médio e prestadores de serviços, conforme apresentado na Tabela nº 21.



TABELA Nº 21
CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO GEERAL

CREDORES	CRÉDITOS
Instituições Financeiras	2.595.961,74
Fornecedores e Prestadores de Serviços –	2.043.831,76
TOTAL	4.639.793,50

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\$ 2.595.961,74**, e foram realizadas junto a seis instituições financeiras, conforme demonstrado na Tabela nº 22.

TABELA Nº 22
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO GERAL –
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO	CONTRATO	VALOR
BANCO BRADESCO S.A	113.882	300.000,00
	011.396.936	200.000,00
Agência de Fomento do Paraná S.A	42017	142.944,49
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES		47246,54
Banco Santander S.A	00330163300000014320	115.957,71
Cooperativa de Poupança e Crédito de Livre Admissão da Região de Maringá - SICOOB Metropolitano	807427 1039368	780.000,00 9.813,00
Metropolitana Ativos Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Multisetorial LP	815	1.000.000,00
TOTAL		2.595.961,74

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 02 operações, num total de **R\$ 500.000,00**, como segue:

Contrato – 113.882

Saldo Devedor - R\$ 300.000,00

Vencimento - Rotativo

Modalidade – Acordo Comercial – Desconto de Recebíveis.

Garantia – Aval da Sócia Isabele Rodrigues Pinheli.

Contrato – 011.396.936

Saldo Devedor - R\$ 200.000,00

Vencimento - 19/04/2021

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Aval dos Sócios - Isabele Rodrigues Pinheli e Evandro Wagner
Zanelato Vian

ii) - Agência de Fomento do Paraná S.A.

Com a Agência de Fomento do Paraná S.A são duas operações cujos saldos devedores soma a importância de **R\$ 142.944,49**, a saber:

Contrato – 42017

Saldo Devedor - R\$ 142.944,49

Vencimento - 15/01/2020

Modalidade – Empréstimo.

Garantia – Aval dos Sócios e de Terceiros



iii) - Banco Santander S/A.

Com o Banco Santander S/A a empresa possui apenas uma operação de crédito bancário, cujo saldo devedor soma a importância de **R\$ 115.957,71**

Contrato – 00330163300000014320

Saldo Devedor - R\$ 115.957,71

Vencimento - 15/03/2020

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário.

Garantia – Aval dos Sócios e de Terceiros.

iv) SICOOB Metropolitano – Maringá.

Com a Cooperativa de Poupança e Crédito de Livre Admissão da Região de Maringá - SICOOB Metropolitano, a Recuperanda possui duas operações de créditos, que somam a quantia de **R\$ 789.813,00**, assim constituídas:

Contrato – 807427

Saldo Devedor - R\$ 780.000,00

Vencimento - 08/10/2018

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário

Garantia – Aval dos Sócios e Terceiros

Contrato – 1039368

Saldo Devedor - R\$ 9.813,00

Vencimento - 20/12/2018

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário



Garantia – Aval dos Sócios e Terceiros

v) Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

Com a Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, a empresa possui apenas uma operação de crédito bancário, não amparada por garantia real, cujo saldo devedor soma a importância de **R\$ 47.246,54**.

Contrato –

Saldo Devedor - R\$ 47.246,54

Vencimento -

Modalidade –

Garantia –

vi) Metropolitana Ativos Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Multisetorial LP.

Com a Metropolitana Ativos Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Multisetorial LP, a empresa possui apenas uma operação de crédito bancário, não amparada por garantia real, cujo saldo devedor soma a importância de **R\$ 1.000.000,00**.

Contrato – 815

Saldo Devedor - R\$ 1.000.000,00

Vencimento - Rotativo

Modalidade – Contrato Regulador de Cessões de Créditos

Garantia – Aval dos Sócios e Terceiros.



6.2.3.2 – Fornecedores e Prestadores de Serviços

Para fornecedores de insumos, matéria prima e prestadores de serviços, as empresas acumulam uma dívida de **R\$ 2.043.831,76**, em sua maioria já vencida.

PROPOSTA DE PAGAMENTO.

Para saldar todos os valores referentes a créditos contratados junto às instituições financeiras e os valores em atrasos com fornecedores, a Recuperanda submete à Assembléia 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 29.10.2018, 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 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, a dívida é de **R\$ 213.594,06**, assim constituído:

PROPOSTA DE PAGAMENTO:

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 50% (cinquenta 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 29.10.2018, com base na variação mensal da Taxa Referencial (TR).

iii) Carência - Capital e Juros.

18 (dezoito 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.

96 parcelas mensais fixas, iguais e consecutivas.

A primeira parcela vencendo no último dia útil do 19º 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 95 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 Concurais.

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

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

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

Para fins de elaboração do Fluxo de Caixa Futuro é necessário considerar todos os desembolsos, que as empresas irão efetuar durante o período em que estiverem em recuperação. Assim, os compromissos com a amortização das dívidas de natureza tributária foram totalmente considerados no fluxo de caixa futuro projetado.

6.3.1 – Impostos e Contribuições Sociais.

Conforme levantamento a Recuperanda possui dívidas de natureza tributária num montante de **R\$ 43.926,37**. As instituições credoras são:

- Receita Federal do Brasil
- Secretaria de Estado da Fazenda do estado do Paraná.

A tabelas nº 19 apresenta a situação das dívidas tributárias da empresa.

Constata-se pelas informações contidas na Tabela nº 19, que a dívida tributária da empresa soma a importância de **R\$ 43.926,37**. A maior parte se



refere a débitos em atraso junto à Receita Federal do Brasil, que somam a importância de **R\$ 22.464,21**. São débitos de natureza não previdenciários, como: PIS e CONFINS.

Para a Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Paraná – SEFA-PR, a dívida total é de **R\$ 21.462,16**. Toda ela referente a Imposto de Circulação de Mercadoria e Serviços – ICMS, não recolhido em sua devida data de vencimento e que foram objeto de parcelamento. Em 31/12/2018 restavam 35 parcelas de R\$ 631,4 (Tabela nº 23)

TABELA Nº 23
DÍVIDAS TRIBUTÁRIAS DA EMPRESA

INSTITUIÇÃO - IMPOSTOS E OBRIGAÇÕES SOCIAIS	SALDO DEVEDOR	PARCELA MENSAL
RECEITA FEDERAL DO BRASIL	(Maio/2018)	Valor
DÉBITOS NÃO PREVIDENCIÁRIOS		(*)
PIS	4.007,13	
COFINS -	18.457,08	
SUBTOTAL (1)	22.464,21	
RECEITA ESTADUAL DO PARANÁ		
PARCELAMENTO ICMS – 35 Parcelas – R\$ 631,4	21.462,16	631,24
SUBTOTAL (2)	21.462,16	
TOTAL GERAL	43.926,37	631,24

(*) Será requerido o parcelamento convencional (60 meses)

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



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 29 de outubro de 2018, cujos valores serão corrigidos pela variação da TR.

Na Tabela nº 24 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 recuperação⁴.

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\$ 5.497,58** (Tabela nº 24). Nos primeiros dezoito 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.

A partir do terceiro ano, com o fim do período de carência, a parcela mensal se eleva, alcançando a cifra de **R\$ 40.351,98** (Tabela nº 24)

⁴ Para os demais períodos ver a Planilha referente ao Fluxo de Caixa Futuro.



TABELA Nº 24
VALOR DA PARCELA MENSAL – (1º ao 5º ano)

PARCELAMENTOS	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
CREDORES CONCURSAIS	3.302,63	7.602,97	39.713,89	39.713,89	39.713,89
Direitos Trabalhistas	3.302,63	-	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	1.260,96	-	-	-	-
Ação Trabalhista	2.041,67				
Credores com Garantias Reais	0,00	6.927,91	13.855,81	13.855,81	13.855,81
Caixa Econômica Federal		6.927,91	13.855,81	13.855,81	13.855,81
Quirografários - Instituições Financeiras	-	-	13.712,18	13.712,18	13.712,18
Banco Bradesco S/A	-	-	2.641,06	2.641,06	2.641,06
Banco Santander	-	-	612,50	612,50	612,50
Banco Nacional de Desenv. Econ. e Social - BNDES			249,56	249,56	249,56
Sicoob Metropolitano - Maringá			4.171,89	4.171,89	4.171,89
Metropolitana At. Fundo de Invest. em Dir. Cred. Mult. LP			5.282,12	5.282,12	5.282,12
Agência de Fomento do Paraná S.A			755,05	755,05	755,05
Quirografários - Fornecedores Normal	-	-	10.795,77	10.795,77	10.795,77
Siderúgica Norte Brasil S/A			6.146,58	6.146,58	6.146,58
Ourros Credores Quirografários			4.649,19	4.649,19	4.649,19
Quirografários - Fornecedores EPP		675,06	1.350,12	1.350,12	1.350,12
CREDORES NÃO CONCURSAIS	2.194,96	631,24	638,10	0,00	0,00
Tributos e Impostos	2.194,96	631,24	638,10	0,00	0,00
Receita Federal do Brasil	1.563,72	0,00	0,00	0,00	0,00
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	631,24	631,24	638,10	-	-
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	5.497,58	8.234,21	40.351,98	39.713,89	39.713,89

FONTE: Elaborado pelo Autor.



VII – QUADRO GERAL DE CREDITORES



TABELA Nº 25
CLASSE I - CREDITORES TRABALHISTAS

FUNCIONÁRIO	Função	Mês de Competência	Salário (Valores Pendentes de Pagamento)	Classificação
Djalma Carneiro de Carvalho	Ajudante de Motorista	nov/18	1.395,07	Trabalhista
Joelsio Rodrigues de Oliveira	Motorista Truck	nov/18	2.100,00	Trabalhista
Leticia Fernanda Silva Novaes	Auxiliar Administrativo	nov/18	1.388,40	Trabalhista
Luciano Nalim	Vendedor	nov/18	1.790,57	Trabalhista
Maurilio Strazza Colangeli	Ajudante de Pátio	nov/18	1.335,00	Trabalhista
Osmair dos Santos Silva	Motorista Truck	nov/18	1.972,85	Trabalhista
Rafael Marques Alcantara Souza	Ajudante de Pátio	nov/18	1.395,07	Trabalhista
Sandro Henrique de Souza	Ajudante de Pátio	nov/18	1.335,00	Trabalhista
Valdir Pinto Ferreira	Reclamação Trabalhista	nov/18	24.500,00	Trabalhista
Witalo Santana da Silva	Motorista Truck	nov/18	1.972,85	Trabalhista
TOTAL			39.184,81	



TABELA 26
CLASSE II - CREDORES COM GARANTIAS REAIS

INSTITUIÇÃO	CNPJ / CPF	Saldo Devedor	Endereço	Classificação
CAIXA Econômica Federal CONTRATO 3851-714-00000002/48	00.360.305/0001-04	342.000,00	Setor Bancário Sul, Quadra 4, lotes 3/4, Brasília - DF CEP 70092-900	Alienação Fiduciária - Equiparada a Garantia Real
CAIXA Econômica Federal CONTRATO 00.360.305/0001-04	00.360.305/0001-04	436.662,00	Setor Bancário Sul, Quadra 4, lotes 3/4, Brasília - DF CEP 70092-900	Alienação Fiduciária - Equiparada a Garantia Real
CAIXA Econômica Federal CONTRATO 14.3851.606.00000008-40	00.360.305/0001-04	273.000,00	Setor Bancário Sul, Quadra 4, lotes 3/4, Brasília – DF CEP 70092-900	Alienação Fiduciária – Equiparada a Garantia Real
TOTAL		1.051,662,00		

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



TABELA 27
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFARIOS COM PRIVILÉGIO GERAL – INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

CREDOR	VALOR DO CRÉDITO	CNPJ	ENDEREÇO COMPLETO	NATUREZA DO CREDITO	Classificação do Crédito
Agência de Fomento do Paraná S.A	142.944,49	03.584.906/0001-99	Avenida Vicente Machado, 445, 4º Andar, Curitiba/PR - CEP: 80.420-010	Crédito Bancário	Quirografário Geral
Banco Bradesco S.A	500.000,00	60.746.948/0001-12	Cidade de Deus, S/N, Vila Yara Osasco/SP - CEP: 06.029-900	Capital de Giro	Quirografário Geral
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES	47.246,54	76.484.013/0001-45	Avenida República do Chile, 100, Centro, Rio de Janeiro/RJ - CEP: 20.031-917	Financiamento de Máquinas	Quirografário Geral
Banco Santander S.A	115.957,71	90.400.888/0001-42	Avenida Presidente Juscelino Kubitschek 2041/2235A - São Paulo/SP - CEP: 04.543-011	Capital de Giro	Quirografário Geral
Cooperativa de Poupança e Crédito de Livre Admissão da Região de Maringá - Sicoob Metropolitano	789.813,00	03.459.850/0001-40	Avenida Pedro Taques, 294, Zona Armazém, Maringá/PR - CEP: 87.030-008	Capital de Giro	Quirografário Geral
Metropolitana Ativos Fundo de Investimentos em Direitos Creditório Multisetorial LP	1.000,000,00	18.114.024/0001-37	Avenida Brigadeiro Faria Lima, 1355, 3º Andar, Jd. Paulistano, São Paulo/SP - CEP: 01.452-002	Cessões de Créditos	Quirografário Geral
TOTAL	2.595.961,74				

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



TABELA 28
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS COM PRIVILÉGIO GERAL
FORNECEDORES NORMAL

CREDOR	VALOR DO CRÉDITO	CNPJ	NATUREZA DO CREDITO	Classificação do Crédito
Aramepar Indústria e Comércio de Arames Ltda	10.375,16	03.169.698/0001-61	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
ArcelorMittal Brasil S.A	185.942,87	17.469.701/0001-77	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
Armatrel Armações Treliçadas Ltda	216.997,00	11.495.291/0001-52	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
Centro de Integração Empresa-Escola do Paraná	935,00	76.610.591/0001-80	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
Companhia Paranaense de Energia	953,08	76.483.817/0001-20	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR	68,41	76.484.013/0001-45	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
Drugovich Tecnologia em Borracha Ltda	1.530,00	06.130.404/0001-86	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
GV do Brasil Indústria e Comércio de Aço Ltda.	278.000,00	12.884.632/0001-44	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
Joilson de Souza Araújo	165.000,00	764.253.989-49	Prest. de Serviço	Quirograf Geral
Liberty Seguros S.A	19.412,78	61.550.141/0001-72	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
Montinorte Caldeiraria e Guindastes Ltda	325,00	09.071.339/0001-53	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
PST Eletrônica Ltda (Positron)	240,86	84.496.066/0007-08	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
Siderurgica Norte Brasil S.A - Em Recuperação Judicial	1.163.657,13	07.933.914/0001-54	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
Telefônica Brasil S.A	394,47	02.558.157/0001-62	Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
TOTAL	2.043.831,76		Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral
			Fornec. Mercadoria	Quirograf Geral

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



TABELA Nº 29
CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO ESPECIAL -
FORNECEDORES EPP

CREDOR	VALOR DO CRÉDITO	CNPJ	NATUREZA DO CREDITO	Classificação do Crédito
A. M. Apolonio Papelaria Ltda	175,77	09.643.905/0001-54	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
Ana Paula Teixeira Aparecido	1.457,55	14.656.432/001-60	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
CERES Centro Regional de Estudos Ltda - ME	20.350,00	79.263.174/0001-05	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
Distribuidora Rodovia Ltda - EPP	510,00	78.413.432/0001-11	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
H. L. Barbosa Construções - ME	53.087,18	10.248.327/0001-30	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
H.E. Bonamigo Eireli - ME	67.946,25	17.599.849/0001-26	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
Intersig Informatica Ltda - ME	937,00	02.210.116/0001-80	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
Inviolável Cianorte Ltda EPP	297,50	04.514.651/0001-50	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
Pregar Pregos Arames Ltda - ME	59.934,06	20.790.623/0001-12	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
Ronaldo P. Lemes – Tecnol. de Controle de Ponto e Acesso	239,00	17.026.184/0001-61	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
Roccao Peças e Acessórios para Veículos Ltda - EPP	150,00	02.798.162/0001-42	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
Siga Recapagens de Pneus Eireli	1.070,00	11.575.509/0001-89	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
Transnordiesel Auto Peças Ltda - EPP	6.535,00	04.095.023/0001-88	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
Unimake Soluções Corporativas Ltda - EPP	94,90	06.117.473/0001-50	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
Viver de Bem com a Vida Serviços Ltda - ME	333,75	18.963.612/0001-45	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
Washington Luiz Tomimatsu (Tomimatsu EPIs)	476,10	26.286.408/0001-65	Fornec. Mercadoria	Quirograf.Especial
TOTAL	213.594,06			

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 30, 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 30
PARÂMETROS PARA DETERMINAÇÃO
DA CAPACIDADE DE PAGAMENTO

DISCRIMINAÇÃO	1º Período	A partir 2º Período
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	100,0%	100,0%
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	88,50%	86,0%
LUCRO BRUTO	11,50%	14,00%
DESPESAS OPERACIONAIS	11,06%	10,56%
DESPESAS COM VENDAS	0,01%	0,01%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	9,00%	8,5%
DESPESAS FINANCEIRAS	2,00%	2,0%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	0,05%	0,05%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	0,00%	0,00%
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	0,44%	3,44%

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 administrativas, para compensar a elevação das despesas financeiras. De um patamar médio de **11,07%** da ROL (média 2016/2018), será reduzida para **9,0%** da ROL, a partir o primeiro ano em recuperação, e, partir do segundo ano, para **8,5%**, o que estamos considerando como a primeira fase do planejamento econômico-financeiro (Tabela nº 30).

Para a segunda fase, que se iniciará partir do segundo ano em recuperação, espera-se que, com a carência pleiteado, as empresas consigam formar capital de giro mínimo, que lhes permitirão operar sem desenhos, 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 **2,0%** da ROL (Tabela nº 30)

Tais pressupostos tiveram como fundamentos os fatos de que, em recuperação judicial, a empresa elevará significativamente o pagamento de juros, em razão das dificuldades que enfrentará para operar seus benefícios. 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 inflação média durante o período de recuperação foi estimada em 3,5%;
- A retomada dos investimentos, com renovação de máquinas, equipamentos e veículos, somente irá ocorrer a partir do oitavo ano;
- A amortização do endividamento será aceita e aprovado pelos credores, conforme proposta definida neste plano;

Conforme pode ser visualizado nas Tabelas nº 31 (a) e 31 (b) , utilizou a projeção das receitas, conforme procedimentos adotados no item 5.1 (Tabela nº 15), bem como a projeção do lucro operacional líquido, conforme obtido no item



5.2, (Tabelas nº 17, 18 e 19), 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 31 (a, b) a 33 (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 apenas **R\$ 3.666,67 (média mensal)**, para fazer frente a desembolsos mensais com pagamento de dos direitos trabalhistas e parcelas da dívida tributária, no montante de **R\$ 5.497,58**. Tal desempenho ocasionará um desencaixe médio mensal da ordem de **R\$ 1.830,92**, o qual será suprido pelos valores a receber que a Recuperanda possui, que perfazem uma média mensal da ordem de **R\$ 2.000,00**. Tal desempenho propiciará um fluxo de caixa, cujo saldo médio mensal será da ordem de **R\$ 169,08**. (Tabelas nº 31 (a) e 31 (b)).

No ano seguinte, o resultado operacional líquido mensal será de **R\$ 30.946,50** (Tabela nº 31(a), para um desembolso mensal com amortizações de parcelas correspondente a **R\$ 8.234,21** (Tabela nº 30(b) resultando um superávit de caixa da ordem de **R\$ 48.524,32**, gerando um acumulado médio mensal da ordem de **R\$ 22.712,29**. (Tabela nº 31 (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 31 (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\$ 40.351,98**, para um lucro médio mensal de **R\$ 33.310,81**. O desencaixe resultando deste desempenho, será coberto pelo capital acumulado nos dois primeiros anos. 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 nºs 31 (a) e (b)).



Essa situação de caixa será mantida até o 5º ano, onde os desembolsos mensais com o parcelamento serão superiores ao lucro operacional líquido mensal. Contudo, os desencaixes serão cobertos pelos recursos acumulados durante o período de carência. (Tabela nº 31 a 33)

Assim, a partir do sexto ano a empresa passará a operar com alguma disponibilidade de caixa, o que lhe permitirá, a partir do oitavo ano, realizar investimentos para a renovação de máquinas, equipamentos e veículos. (Tabela nº 31 a 33)

8.2 Fluxo de Caixa Futuro

As tabelas a seguir (nº 34 a 36) 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 34 (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	3.666,67	30.946,50	33.310,81	35.855,76
CREDORES CONCURSAIS	3.302,63	7.602,97	39.713,89	39.713,89
Direitos Trabalhistas	3.302,63	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	1.260,96	-	-	-
Ação Trabalhista	2.041,67			
Credores com Garantias Reais	0,00	6.927,91	13.855,81	13.855,81
Caixa Econômica Federal		6.927,91	13.855,81	13.855,81
Quirografários - Instituições Financeiras	-	-	13.712,18	13.712,18
Banco Bradeso S/A	-	-	2.641,06	2.641,06
Banco Santander	-	-	612,50	612,50
Banco Nacional de Desenv. Econ. e Social - BNDES			249,56	249,56
Sicoob Metropolitano - Maringá			4.171,89	4.171,89
Metropolitana At. Fundo de Invest. em Dir. Cred. Mult. LP			5.282,12	5.282,12
Agência de Fomento do Paraná S.A			755,05	755,05
Quirografários - Fornecedores Normal	-	-	10.795,77	10.795,77
Siderúgica Norte Brasil S/A			6.146,58	6.146,58
Ourros Credores Quirografários			4.649,19	4.649,19
Quirografários - Fornecedores EPP		675,06	1.350,12	1.350,12

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 34 (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
CREDORES NÃO CONCURSAIS	2.194,96	631,24	638,10	0,00
Tributos e Impostos	2.194,96	631,24	638,10	0,00
Receita Federal do Brasil	1.563,72	0,00	0,00	0,00
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	631,24	631,24	638,10	-
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	5.497,58	8.234,21	40.351,98	39.713,89
VALORES A RECEBER	2.000,00			
INVESTIMENTOS REN. DE MÁQUINAS E FROTA				
VENDA DE ATIVOS				
SALDO FINANCEIRO	169,08	22.712,29	-7.041,17	-3.858,13
FLUXO CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	169,08	22.881,38	15.840,21	11.982,08

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 35 (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	38.595,14	41.543,81	44.717,75	48.134,19
CREDORES CONCURSAIS	39.713,89	39.713,89	39.713,89	39.713,89
Direitos Trabalhistas	-	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	-	-	-	-
Ação Trabalhista				
Credores com Garantias Reais	13.855,81	13.855,81	13.855,81	13.855,81
Caixa Econômica Federal	13.855,81	13.855,81	13.855,81	13.855,81
Quirografários - Instituições Financeiras	13.712,18	13.712,18	13.712,18	13.712,18
Banco Bradeso S/A	2.641,06	2.641,06	2.641,06	2.641,06
Banco Santander	612,50	612,50	612,50	612,50
Banco Nacional de Desenv. Econ. e Social - BNDES	249,56	249,56	249,56	249,56
Sicoob Metropolitano - Maringá	4.171,89	4.171,89	4.171,89	4.171,89
Metropolitana At. Fundo de Invest. em Dir. Cred. Mult. LP	5.282,12	5.282,12	5.282,12	5.282,12
Agência de Fomento do Paraná S.A	755,05	755,05	755,05	755,05
Quirografários - Fornecedores Normal	10.795,77	10.795,77	10.795,77	10.795,77
Siderúgica Norte Brasil S/A	6.146,58	6.146,58	6.146,58	6.146,58
Outros Credores Quirografários	4.649,19	4.649,19	4.649,19	4.649,19
Quirografários - Fornecedores EPP	1.350,12	1.350,12	1.350,12	1.350,12

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 35 (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
CREDORES NÃO CONCURSAIS	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos e Impostos	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Federal do Brasil	0,00	0,00	0,00	0,00
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	-	-	-	-
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	39.713,89	39.713,89	39.713,89	39.713,89
VALORES A RECEBER				
INVESTIMENTOS REN. DE MÁQUINAS E FROTA	0,00	0,00	0,00	15.000,00
VENDA DE ATIVOS				
SALDO FINANCEIRO	-1.118,75	1.829,92	5.003,87	-6.579,70
FLUXO CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	10.863,33	12.693,25	17.697,12	11.117,43

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 36 (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	51.811,64	55.770,05	60.030,88	64.617,24
CREDORES CONCURSAIS	39.713,89	39.038,83	24.507,95	24.507,95
Direitos Trabalhistas	-	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	-	-	-	-
Ação Trabalhista				
Credores com Garantias Reais	13.855,81	13.855,81	0,00	0,00
Caixa Econômica Federal	13.855,81	13.855,81		
Quirografários - Instituições Financeiras	13.712,18	13.712,18	13.712,18	13.712,18
Banco Bradeso S/A	2.641,06	2.641,06	2.641,06	2.641,06
Banco Santander	612,50	612,50	612,50	612,50
Banco Nacional de Desenv. Econ. e Social - BNDES	249,56	249,56	249,56	249,56
Sicoob Metropolitano - Maringá	4.171,89	4.171,89	4.171,89	4.171,89
Metropolitana At. Fundo de Invest. em Dir. Cred. Mult. LP	5.282,12	5.282,12	5.282,12	5.282,12
Agência de Fomento do Paraná S.A	755,05	755,05	755,05	755,05
Quirografários - Fornecedores Normal	10.795,77	10.795,77	10.795,77	10.795,77
Siderúgica Norte Brasil S/A	6.146,58	6.146,58	6.146,58	6.146,58
Ourros Credores Quirografários	4.649,19	4.649,19	4.649,19	4.649,19
Quirografários - Fornecedores EPP	1.350,12	675,06		

FONTES: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 36 (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
CREDORES NÃO CONCURSAIS	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos e Impostos	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Federal do Brasil	0,00	0,00	0,00	0,00
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	-	-	-	-
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	39.713,89	39.038,83	24.507,95	24.507,95
VALORES A RECEBER				
INVESTIMENTOS REN. DE MÁQUINAS E FROTA	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
VENDA DE ATIVOS				
SALDO FINANCEIRO	-2.902,24	1.731,23	20.522,93	25.109,29
FLUXO CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	8.215,18	9.946,41	30.469,34	55.578,64

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 Anexo III (a) e (b), parte integrante desse plano, à medida que os mesmos não se mostrarem mais em condições e uso para os fins específicos de 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 **PINHELI & E. VIAN FERRAGENS PARA CONSTRUÇÃO LTDA – ME (CIA FERRO)**, os resultados obtidos permitiram avaliar os principais problemas e dificuldades enfrentadas pelas mesmas. Dentre estes podem ser destacados:

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

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

Por outro lado, a empresa não apresenta problemas de ordem operacional (comercialização). Sua estrutura em termos de máquinas e equipamentos é adequada para o *mix* e quantidade de produtos com que opera. Os produtos que distribui são identificados pelos consumidores como de boa qualidade, portanto, com boa aceitação e potencial de penetração no mercado.

Os problemas de ordem administrativa detectados são de fácil solução. Boa parte dos mesmos podem ser solucionados com a introdução de um sistema de informações gerenciais e de apropriação de custos, que se configurem como



instrumentos de tomada de decisão. A gestão administrativa tende a melhorar se ocorrem descentralizações, favorecendo e dando para maior eficiência ao processo de tomada de decisão.

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

A partir das novas estratégias, especialmente, a reconfiguração da política comercial, quanto a área de atuação, precificação e descontos, entre outras apontadas na reestruturação proposta, possibilitarão a obtenção de margem operacional satisfatória, dotando a empresa de capacidade de auferir lucro líquido, em montante compatível às necessidades de amortização de todo o seu endividamento.

Com a implementação do planejamento econômico financeiro proposto e a aceitação por parte dos credores da proposta de carência apresentada, a 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.

No planejamento proposto a empresa alcançará, em médio prazo, crescimento anual sustentável de 4,0%aa, o que lhe permitirá gerar novos empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país.

Ainda, outro fato importante, que favorece o cenário de médio prazo, são as perspectivas para a economia brasileira a partir do segundo semestre do ano de 2019.



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 as empresas **PINHELI & E. VIAN FERRAGENS PARA CONSTRUÇÃO LTDA – ME (CIA FERRO)**, 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, 18 de fevereiro 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

**ANEXO III – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE MÁQUINA
E EQUIPAMENTOS DA RECUPERANDA**

ANEXO III – Cont. Figuras

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

