

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI

(Autos nº 0004917-92.2020.8.16.0017 - 2ª Vara Cível - Maringá, PR)

Maringá, maio de 2020

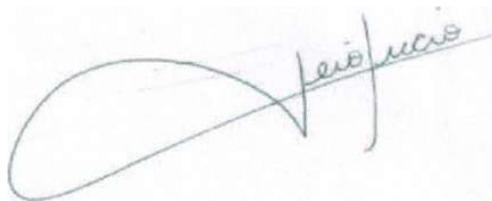


PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL
SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO EIRELI

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 LUIO PERES GUALDA

Responsável pela Elaboração do Plano
Economista - CORECON 2838- PR



ANDERSON SILA

Sócio Gestor

RG7 63.18 - SSP-PR – CPF/MF 028.388.239-57

**SILVA & SILVA- COMÉRCIO E MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO
EIRELI**



SUMÁRIO

SUMÁRIO	4
I - SUMÁRIO EXECUTIVO	7
1.1 – Apresentação	8
1.2 – Situação Diagnosticada – Visão Geral	10
1.3 – Medidas Recomendadas para a reestruturação operacional, administrativa e financeira	11
1.4 – Resultados Esperados com a Reestruturação proposta	11
1.5 – Posição Patrimonial	12
1.6 - Perfil do Quadro Geral de Credores	13
1.7 - Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira	14
2- HISTÓRICO	16
2.1 – Histórico	17
2.2 – Constituição do Capital Social	20
3 – DIAGNÓTICO ECON. FINANC. ADMINIST. E OPERACIONAL	21
3.1 – Visão Geral	22
ASPECTOS FINANCEIROS	25
3.2 – Endividamento	26
3.2.1 – Perfil de Endividamento	26
3.2.1.1 – Créditos Trabalhistas	28
3.2.1.2 – Credores com Garantia Real	29
3.2.1.3 – Credores Quirografários – Fornecedores	30
3.2.1.4 – Credores Quirografários – Inst. Financeiras	31
3.2.1.5 – Tributos e Obrigações Sociais	32
3.2.1.6 – Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciária	32
ASPECTOS ECONÔMICOS	33
3.3 – Avaliação Econômica Financeira	34
3.3.1 – Receita Operacional	34
3.3.2 – Custos Operacionais	38
3.3.2.1- Custo Operacional de Revenda e Prestação de Serviços	39
3.3.2.2 – Despesas Operacional e sua Apropriação	47
3.3.3 – Margem Operacional Bruta	61
3.3.4 – Resultado Operacional Líquido	64
3.3.5 – Resultado EBITDA	67
3.3.6 – Ponto de Equilíbrio	68
3.3.7 – Avaliação Final da Situação Econômica Financeira	76
ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS	78
3.4 – Infra Estrutura	79
3.4.1 – Frota de Caminhões, Carretas e Reboques Rodoviárias	82
3.4.2 – Máquinas Operacionais	84
3.4.3 – Processo Operacional	85



ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	88
3.5.1 – Recursos Humanos	88
3.5.2 – Organograma	90
3.5.3 – Controles Administrativos	92
ASPECTOS MERCADOLÓGICOS	94
3.6 – Mercado	95
3.6.1 – Principais Características do Mercado Nacional	95
3.6.2 – Desempenho Recente do Setor	95
3.6.3 – Aspectos Concorrenciais	98
3.6.4 – Área de Atuação	99
3.6.5 – Desempenho dos Produtos Líderes de Vendas	101
3.6.6 - Política de Precificação	108
3.6.7 – Canais de Distribuição	108
3.6.8 – Perspectivas	109
4 – PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E FINANCEIRA	112
4.1 – Proposta de Reestruturação Administrativa, Econômica e Financeira	112
4.1.1 – Adequar sua Estrutura Produtiva ao novo Patamar de Operação	114
4.1.2 – Restabelecimento da Capacidade de Compra de Mercadoria para Revenda	114
4.1.3 – Redução Drástica das Despesas Financeiras	115
4.1.4 – Determinação Correta da Necessidade de Capital de Giro	116
4.1.5 – Implantação de Eficiente Sistema de Apropriação de Custos e Rateio de Despesas Operacionais	117
4.1.6 – Aprimorar os Critérios Para Determinação dos Preços de Vendas	117
4.1.7 – Implantar Sistema de Informações Gerenciais	118
4.1.8 – Adotar nova Práticas de Procedimentos de Gestões Administrativas e comerciais	119
4.2 – Gestão Administrativa	119
5 – PLANEJAMENTO ECONOMICO FINANCEIRO	122
5.1 – Projeção de Receitas	124
5.2 – Projeção de Resultado Operacional Líquido	132
6 – PROPOSTA DE PAGAMENTO	143
6.1 – Créditos Extra Concursais	144
6.2 – Créditos Concursais	145
6.2.1 – Classe – I Crédito derivado da legislação do Trabalho	145
6.2.2 – Classe II - Crédito com garantia Real, limitado até o valor do bem gravado.	146
6.2.3 – Classe III - Crédito Quirografário com Privilégio Geral	155
6.2.3.1 – Instituições Financeiras	155



6.2.3.2 – Fornecedores de Mercadorias para Revenda, Insumos e Prestadores de Serviços	159
6.2.4 – Classe IV – Credores Quirografários com Privilégio Especial – EPP/PME/EIRELI	163
6.3 – Créditos Não Concursais	166
6.3.1 – Crédito tributário e Obrigações Sociais	166
6.3.1.1 – Receita Federal do Brasil	166
6.3.1.2 – Procuradoria Geral da Fazenda Nacional	170
6.3.1.3 – Prefeitura do Município de Castelo Branco, PR.	174
6.3.2 – Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciária	174
6.4 – Determinação do Valor da Parcela Mensal - VPM	176
7 – QUADRO GERAL DE CREDITORES	185
7.1 Classe I – Credores Trabalhistas	186
7.2 Classe II – Credores com Garantia Real	188
7.3 – Classe III – Credores Quirografários com Privilégio Geral	189
7.3.1 – Instituições Financeiras	189
7.3.2 – Fornecedores – Médio e Grande Porte	190
7.3 – Classe IV – Credores Quirografários – EPP/ME/EIRELI	197
8 – CAPACIDADE DE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA	199
8.1 – Capacidade de Pagamento	200
8.2 – Fluxo de Caixa Futuro	203
8.3 – Vendas de Ativos	210
9. LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO – PARECER FINAL	211

ANEXOS

- Anexo I – Laudo de Avaliação Econômica Financeira
- Anexo II – Relação de Bens do Ativo das Empresas
- Anexo III – 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 **SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI**, pessoa jurídica de direito privado, devidamente inscrita no CNPJ/MF sob o nº 06.314.665/0001-56, com sede à Avenida Perimetral Baltazar Antônio de Oliveira, 618, Jardim Progresso, na cidade de Presidente Castelo Branco, Estado do Paraná, CEP: 87.180-000, nos termos previstos na Lei 11.101/2005, a partir de uma proposta de reestruturação operacional, administrativa e financeira, que propicie viabilidade econômica e sustentabilidade financeira à empresa.

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

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

A viabilidade econômica e a sustentabilidade financeira foram determinadas a partir da nova proposta de gestão administrativa, operacional, econômica e financeira da empresa e da necessidade de amortização de seu endividamento, que levou em conta as propostas de renegociação de suas dívidas junto aos credores concursais e não concursais.

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 sobre



bens essenciais, juros elevados e práticas de reciprocidades, que comprometem o seu desempenho operacional.

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

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

Novas condições de prazo de amortização e encargos financeiros, contribuirão para que a empresa supere as dificuldades de natureza financeira, que enfrenta atualmente, 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 Recuperanda 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, obtenha de seus credores concursais e não concursais, prazos e carências compatíveis com a capacidade de pagamento apurada.



1.2 Situação Diagnosticada – Visão Geral

Atualmente a empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI apresenta uma situação de instabilidade financeira, que poderá comprometer a manutenção de suas atividades. Esta situação de instabilidade teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como:

- i) Elevado endividamento de curto e médio prazo;
- ii) Elevados encargos financeiros, em especial, devido a práticas abusivas de algumas instituições financeiras;
- iii) Restrições e contingenciamento por parte das instituições financeira para a concessão de novos créditos;
- iv) Insuficiência do capital de giro para financiar todo o ciclo operacional;
- v) Forte contingenciamento para as compras de mercadorias para revenda, em razão da falta de capital de giro;
- vi) Vulnerabilidade quanto a manutenção perene de aquisição de mercadorias para revenda;
- vii) Falta de planejamento financeiro de médio prazo, submetendo a empresa a desencaixes recorrentes, que resultou em níveis crescentes de endividamento;
- viii) Precariedade dos critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional;
- ix) Desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa;
- x) Acirrada disputa concorrencial nos mercados regional e local;
- xi) Limitações do sistema de informações gerenciais, para subsidiar as tomadas de decisões;
- xii) Inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro;
- xiii) Inexistência de procedimentos para apropriação de custos;
- xiv) Falta de critérios técnicos para a precificação;
- xv) Centralização Administrativa.



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. Reduzir de maneira drástica os pagamentos de juros bancários;
- iii. Dotar a empresa do capital de giro mínimo necessário para financiar todo o seu ciclo operacional;
- iv. Melhorar a gestão financeira da empresa;
- v. Redefinir a política comercial, em especial, quanto os critérios de precificação e recomposição do *mix* de comercialização;
- vi. Reestruturar seus procedimentos de gestão administrativa, econômica e financeira;
- vii. Reestruturar o atual organograma, descentralizando as atividades gerenciais e o processo de tomada de decisões;
- viii. Implantar um sistema de informações gerenciais, que propicie relatórios periódicos sobre o desempenho operacional da empresa;
- ix. Implementar procedimentos criteriosos de apropriação de custos;
- x. Adotar critérios técnicos para a precificação dos produtos para revenda;
- xi. Implantar criterioso sistema para a apuração mensal do resultado econômico.

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) Reduzir dos encargos financeiros;
- vi) Gerar lucro operacional líquido em montante compatível com a necessidade de amortização do endividamento da empresa;
- vii) Reestruturação das gestões financeira, administrativa e operacional da Empresa;
- viii) Amortizar todo o endividamento da empresa.

1.5 Posição Patrimonial.

Para avaliação da posição patrimonial da empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI adotou-se procedimento híbrido. Para os ativos financeiros e estoques de mercadoria para revenda, utilizou os valores dos registros contábeis, consignados no Balancete de Verificação encerrado em 31/03/2020, e, para os ativos permanentes, os valores dos Laudos de Avaliação Mercadológicas. Conforme dados da Tabela nº 01 os ativos da empresa estão avaliados em **R\$ 7.626.673,00**.

TABELA Nº 01
POSIÇÃO PATRIMONIAL

BENS E DIREITOS PATRIMONIAIS	VALORES EM R\$
Duplicatas a Receber	33.169,35
Estoques – Mercadoria para revenda	749.021,26
Impostos à Recuperar (1)	48.537,50
Frota de Veículos Pesados e Veículos Leves (2)	7.626.673,00
TOTAL	

(1) Valores obtidos no Balancete de Verificação (set/2019)

(2) Valores obtidos nos Laudos de Avaliação Mercadológica.

FONTE: Balancete de Verificação e Laudos de Avaliação Mercadológicas.



1.6 Perfil do Quadro de Credores

O endividamento total da empresa soma a importância de **R\$ 9.898.741,39¹**. Esse montante está distribuído entre **114** credores e decorrem de diferentes operações financeiras e comerciais, bem como do não pagamento de impostos e tributos e algumas verbas de natureza trabalhista.

Desse total, **R\$ 7.286.997,89** (73,6%), se referem a créditos concursais, ou seja, submetidos aos efeitos da Recuperação Judicial, conforme disposto na Lei 11.101/2005, enquanto os demais **R\$ 2.611.743,50** (26,4%) são créditos não concursais, conforme pode ser visto na Tabela nº 02.

TABELA Nº 02
RESUMO DO QUADRO GERAL DE CREDITORES

CREDITORES	Qtidade	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CRÉDITOS CONCURSAIS – Submetidos à R. J	109	7.286.997,89	100,0%	73,6%
CLASSE I – Credores Trabalhistas	21	124.940,99	1,7%	1,3%
Créditos de Natureza Trabalhista - até 05 salários mínimos	7	94.401,15	1,3%	1,0%
Créditos de Natureza Trabalhista - acima de 05 salários mínimos	14	30.539,84	0,4%	0,3%
CLASSE II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	6	1.556.579,88	21,4%	15,7%
CLASSE III – Credores Quirografários - Privilégio Geral	68	5.374.031,78	73,7%	54,3%
Fornecedores/Prestadores de Serviços	65	2.499.165,44	34,3%	25,2%
Instituições Financeiras	3	2.874.866,34	39,5%	29,0%
CLASSE IV – Credores Quirografários – Privilégio Especial	14	231.445,24	3,2%	2,3%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J	5	2.611.743,50		26,4%
Credores Tributários	3	1.685.754,11		17,0%
Receita Federal do Brasil	1	561.319,45		5,7%
Procuradoria Geral da Fazenda Nacional	1	1.081.539,17		10,9%
Prefeitura do Município de Castelo Branco, PR	1	42.895,49		0,4%
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciárias	2	925.989,39		9,4%
TOTAL	114	9.898.741,39		100,0%

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

¹ Valor apurado em 30 de agosto de 2019 e classificação conforme apresentada no Pedido de Recuperação Judicial e pelas divergências apresentadas pelos credores.



Tal configuração, com significativa participação de créditos contraídos junto a instituições financeiras (**39,5%** dos créditos concursais), compromete a sustentabilidade financeira da empresa, o que impõe a necessidade de se buscar o amparo do princípio norteador da Lei nº 11.101/2005, contido em seu Artigo 47, que assim expressa:

*“Art. 47. A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da **FONTE** produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica”.*

Diante da elevada participação dos créditos bancários, somente é possível determinar a sustentabilidade financeira da empresa e sua viabilidade econômica, se forem consideradas, preliminarmente, propostas de parcelamentos mais amplas daquelas previstas em seus contratados originais.

1.7 Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira.

Os estudos empreendidos na elaboração deste plano indicaram que a empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI pode operar com viabilidade econômica, desde que consiga reduzir de forma substancial os pagamentos de juros, em especial, os de mora, que decorrem de desenhos recorrentes.

Tal constatação está respaldada na análise do desempenho financeiro da empresa, que, em razão das restrições impostas pela falta de capital de giro, tem recorrido a várias operações de antecipação de recebíveis. Para a formalização de tais operações os bancos/financeiras, além de praticarem taxas de juros elevadas, exigem aquisições de serviços e produtos, como reciprocidade da operação, que elevam de forma substancial a taxa de juros efetiva cobrada.



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 SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI adquirirá disponibilidade financeira para formar capital de giro em montante condizente com as necessidades de financiar, com recursos próprios, todo o seu ciclo operacional, garantindo, desta maneira, sua sustentabilidade financeira.

Por outro lado, a análise econômica demonstrou que, se a Recuperanda implementar todas as propostas de reestruturação administrativa, financeira e operacional, contida neste Plano, conseguirá operar com viabilidade econômica e obter bons níveis de resultado operacional líquido.

O planejamento econômico financeiro realizado, que considerou que a Recuperanda irá implantar novas práticas de gestão, apurou capacidade de pagamento condizente com a necessidade de amortização de todo o seu endividamento, desde que as condições de negociações propostas sejam aceitas pelos credores concursais e não concursais.

Tais constatações estão respaldadas em sua estrutura operacional e capacitação técnica, que lhe permite operar com bom potencial de penetração nos mercados.

A preservação da empresa assegurará a manutenção de mais de 21 empregos diretos, cujas remunerações mensais contribuem diretamente com a manutenção de aproximadamente 40 núcleos familiares, que abrangem mais de 80 pessoas. A manutenção da empresa contribuirá com o desenvolvimento dos municípios onde está instalada, com a geração de emprego, renda e impostos.

No planejamento proposto a empresa obterá crescimento sustentável, que lhe permitirá gerar novos empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social da região.



II - HISTÓRICO



2.1. Histórico

A empresa SILVA & SILVA COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - EIRELI iniciou suas operações no mês de maio de 2004, na cidade de Sarandi-PR. Tinha como principal atividade o “Transporte e Comércio de Areia e Pedra”.

A principal motivação para a constituição da empresa, foi a possibilidade de conciliar dois fatores facilitadores: i) a longa experiência acumulada pelo seu fundador, Sr. Anderson Silva, que desde os doze anos trabalhou com seu pai em atividades correlatas ao setor da construção civil; e ii) a oportunidade de dar continuidade a exitosa trajetória de sucesso e conquistas alcançada por seu pai, Sr. Hélio Silva, em mais de 30 anos de trabalho.

O Sr. Anderson Silva demonstrou à frente de sua empresa ampla capacidade empreendedora e excelente visão empresarial. Mesmo começando com poucos recursos e enfrentando muitas dificuldades, foi aos poucos vencendo todas contingências e implementando estratégias de melhorias visando o crescimento e ampliação de seus negócios.

Buscando o fortalecimento de seu negócio, consolidação e reconhecimento regional, através de captações de linhas de créditos ampliou as estruturas de armazenamento e frota de distribuição, visando sempre ter cada dia mais capacidade e qualidade no atendimento aos clientes, dando partida inicialmente com 02 (*duas*) Carretas e 01 (*um*) Caminhão Truck, chegando a toda estrutura e frota de equipamentos que compõem o patrimônio atual da empresa.

Nos primeiros anos a empresa Silva & Silva atuou como microempresa, em razão de sua estrutura reduzida. Em 10 de fevereiro de 2005, começou suas atividades apenas como “Comércio varejista de Materiais de Construção”.

No mês de dezembro de 2005, iniciaram as atividades de sua primeira filial, instalada na Av. Perimetral Baltazar Antônio de Oliveira, nº 560 C, Jardim



Progresso, na cidade de Castelo Branco, PR., para atuar no comércio varejista de materiais de construção.

Graças a uma sequência de anos favoráveis para o setor da construção civil, a empresa conseguiu reunir as condições necessárias para a consolidação de sua atuação no mercado regional de materiais de construção. Em dezembro de 2009, ampliou suas atividades, atuando no ramo de transporte rodoviário de cargas secas e granel.

Para a operacionalização desta nova atividade, foram realizados significativos investimentos, com aquisições de caminhões, cavalos mecânicos e carretas rodoviárias. Com a nova estrutura operacional, ocorreu expressivo aumento das operações, fazendo com que, a partir do mês de janeiro de 2012, a empresa alterasse seu enquadramento, deixando de ser uma empresa de pequeno porte, para se tornar uma empresa de médio porte.

A partir de 13 de março de 2013, altera a configuração da relação matriz/filial. A partir desta data a filial localizada na cidade de Castelo Branco, PR., passa a sediar as instalações da matriz, ficando o estabelecimento da cidade de Sarandi, PR., como filial.

No mês de agosto de 2016, com intuito de melhorar sua logística, a empresa muda sua filial da cidade de Sarandi, para a cidade de Maringá, instalando-a na Rodovia BR 376, Km. 376 nº 14.856, distrito de Iguatemi.

Entretanto, toda essa pujança de crescimento foi interrompida, por fatores alheios ao controle da empresa. A prolongada crise que se abateu sobre o setor da construção civil e as dificuldades enfrentadas pelo setor de transporte rodoviário, comprometeu todo o planejamento financeiro da empresa.

Entre os anos de 2015 a 2018, o setor de construção civil permaneceu desaquecido. A drástica redução de construções residenciais e comerciais, ao longo deste período, impactou fortemente as vendas de materiais de construção. Foram cinco anos de retração nas vendas. Apesar da tímida recuperação no ano



de 2019, os efeitos da pandemia do “Corona Vírus”, em 2020, comprometeram a possibilidade da manutenção de crescimento estável, neste ano.

O setor de transporte rodoviário também experimentou expressiva redução na disponibilidade de cargas a serem transportadas, em razão da recessão da economia brasileira. Tal situação foi agravada, substancialmente, pelos constantes aumentos dos preços dos combustíveis, associada a redução dos preços fretes.

Para enfrentar a forte crise econômica que assolava o país, a empresa procurou alternativas que lhe propiciasse a geração de receitas, em montante compatível às necessidades de amortização dos elevados investimentos que foram realizados. Uma das alternativas foi a ampliação da área geográfica de atuação de sua frota, procurando cargas em regiões mais distantes, com logísticas mais complexas e custos mais elevados.

Mas, apesar dos esforços de seus gestores, a empresa não conseguiu manter o seu fluxo de caixa equilibrado. Os descaixes passaram a ser financiados com empréstimos bancários, a juros elevados e condições de pagamentos incompatível com a performance operacional da empresa. As constantes renovações dos contratos fizeram com que, em pouco tempo, as dívidas se tornassem verdadeira bola de neve.

Diante de tal situação, para preservar a manutenção da empresa, de seus empregos e sua função social, não restou alternativa que não fosse buscar o amparo judicial, através dos benefícios da Lei 11.101/2005.

Em 03/02/2020 foi requerida, perante a 2ª Vara Cível da Comarca de Maringá (PR), Ação de Recuperação Judicial (Autos 0004917-92.2020.8.16.0017), para que, com o amparo da Lei 11.101/2005, possa encontrar meios para a superação da atual crise e criar condições objetivas para sua estruturação operacional, econômica e financeira.



Cabe ressaltar, contudo, que mesmo diante desse cenário de curto prazo desfavorável, a empresa possui capacitação técnica, operacional, gerencial e suporte de infraestrutura, que lhe possibilita superar suas dificuldades.

Assim, em um cenário de longo prazo, com a retomada do crescimento da economia nacional, o setor de construção civil é que primeiro responde aos efeitos positivos da estabilização econômica. Tal perspectiva gera um ambiente promissor para as empresas de revenda de materiais de construção e, também, o setor de transporte rodoviário.

2.2. Constituição de Capital Social

Atualmente o capital social global da empresa **SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI**, é constituído de **95.400** cotas partes, no valor monetário de **R\$ 95.400,00**. O sócio titular Anderson Silva detém **100,0%** (cem por cento) das cotas partes, conforme demonstrado na Tabela nº 03.

TABELA Nº 03
CONSTITUIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

Sócio	Cotas	R\$	%
Anderson Silva	95.400	95.400,00	100,0%
TOTAL	95.400	95.400,00	100,0%

FONTE: Atas da Segunda Alteração do Ato Constitutivo.



III – DIAGNÓSTICO ECONÔMICO, FINANCEIRO, ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL



3.1 Visão Geral

A empresa **SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI**, apresenta uma situação de insustentabilidade financeira resultante dos efeitos da ciranda financeira a que está submetida.

Esta situação de insustentabilidade financeira teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como: **i)** Elevado endividamento de curto e médio prazo; **ii)** Elevados encargos financeiros, em especial, devido a práticas abusivas de algumas instituições financeiras; **iii)** Restrições e contingenciamento por parte das instituições financeira, para a concessão de novos créditos; **iv)** Insuficiência do capital de giro para financiar todo o ciclo operacional; **v)** Forte contingenciamento para as compras de mercadorias para revenda, em razão da falta de capital de giro; **vi)** Vulnerabilidade quanto a manutenção perene do fornecimento de mercadorias para revenda; **vii)** Falta de planejamento financeiro de médio prazo, submetendo a empresa a desencaixes recorrentes, que resultou em níveis crescentes de endividamento; **viii)** Precariedade dos critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional; **ix)** Desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa; **x)** Acirrada disputa concorrencial no mercado regional; **xi)** Limitações do sistema de informações gerenciais para subsidiar as tomadas de decisões; **xii)** Inexistência de sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro; **xiii)** Inexistência de procedimentos para apropriação de custos e despesas operacionais; **xiiii)** falta de critérios técnicos para a precificação das mercadorias para revenda; **xv)** centralização administrativa; dentre outros de menores relevâncias.

Apesar de tais deficiências financeiras e administrativas, a empresa apresentou crescimento acelerado, desde sua criação, em 2004, até o ano 2015, quando se iniciou a maior crise do setor de materiais construção da história recente do país.



Em sua primeira fase de funcionamento, que vai até o ano de 2009, a empresa conseguiu se consolidar no mercado regional como importante distribuidora de areia.

Entre os anos de 2010 a 2014 a empresa viveu sua segunda fase, marcada pelo expressivo crescimento de suas atividades. Tal performance foi alavancada pelo ótimo momento vivenciado pelo setor da construção civil no país. De empresa de pequeno porte, passou para empresa de médio, conquistando importante fatia no mercado regional de distribuição de areia.

O fim deste ciclo de expansão, marca o início da terceira fase da empresa, em 2015. Está fase é marcada pela forte retração das atividades da empresa, decorrente da intensa crise que se instalou no setor da construção no país. O PIB do setor da construção caiu de forma drástica nos anos de 2015 e 2016 e, se manteve, praticamente, estagnado entre os anos de 2017 a 2019. Foram cinco anos de retração e estagnação no setor.

As consequências sobre a necessidade de capital da empresa foram imediatas. Como havia se preparado para um longo período de crescimento, realizou vários investimentos, com intuito de ampliar e melhorar sua infraestrutura operacional e logística distributiva.

A queda no nível de operação, acarretou aguda crise financeira, que se intensificou a partir do último trimestre do ano de 2019.

Como todos os investimentos realizados pela empresa, foram financiados com recursos de terceiros, sem qualquer planejamento econômico financeiro, que determinasse qual a capacidade de pagamento necessária para sua amortização, a empresa não conseguiu rolar suas dívidas, com a abrupta e acentuada queda de suas vendas.

A combinação de queda nas vendas associada ao elevado comprometimento mensal, com o pagamento de amortizações de financiamentos, parcelas de arrendamentos mercantis e encargos financeiros,



resultaram no comprometimento da viabilidade econômica e sustentabilidade financeira da Recuperanda.

Espera-se que com o processo de recuperação judicial, ora em curso, esteja se iniciando uma nova fase da história da **SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI**, que consistirá, inicialmente, em seu saneamento e reconstituição de sua viabilidade econômica e sustentabilidade financeira, e, posteriormente, em novo ciclo de crescimento.



ASPECTOS FINANCEIROS



3.2 Endividamento

O endividamento total da empresa soma a importância de **R\$ 9.898.741,9²**. Esse montante está distribuído entre **114** credores e decorrem de diferentes operações financeiras e comerciais, bem como do não recolhimento de impostos e tributos devidos e o não pagamento de algumas verbas de natureza trabalhista.

Além de elevadas, em relação ao faturamento médio da empresa, suas dívidas são de curtíssimo prazo – parte 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 descaixes através da suspensão do pagamento de alguns compromissos, especialmente, junto a seus fornecedores. Nos momentos de graves descaixes, 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.

Do montante total do endividamento da empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, **R\$ 7.286.997,89** (73,6%), se referem a créditos concursais, ou seja, submetidos aos efeitos da Recuperação Judicial, conforme disposto na Lei 11.101/2005, enquanto os demais **R\$ 2.611.743,50** (26,4%) são créditos não concursais, conforme pode ser visto na Tabela nº 04.

² Valor apurado em fevereiro de 2020.



TABELA Nº 04
RESUMO DO QUADRO GERAL DE CREDORES

CREDORES	Qtidade	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CRÉDITOS CONCURSAIS – Submetidos à R. J	109	7.286.997,89	100,0%	73,6%
CLASSE I – Credores Trabalhistas	21	124.940,99	1,7%	1,3%
Créditos de Natureza Trabalhista - até 05 salários mínimos	7	94.401,15	1,3%	1,0%
Créditos de Natureza Trabalhista - acima de 05 salários mínimos	14	30.539,84	0,4%	0,3%
CLASSE II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	6	1.556.579,88	21,4%	15,7%
CLASSE III – Credores Quirografários - Privilégio Geral	68	5.374.031,78	73,7%	54,3%
Fornecedores/Prestadores de Serviços	65	2.499.165,44	34,3%	25,2%
Instituições Financeiras	3	2.874.866,34	39,5%	29,0%
CLASSE IV – Credores Quirografários – Privilégio Especial	14	231.445,24	3,2%	2,3%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J	5	2.611.743,50		26,4%
Credores Tributários	3	1.685.754,11		17,0%
Receita Federal do Brasil	1	561.319,45		5,7%
Procuradoria Geral da Fazenda Nacional	1	1.081.539,17		10,9%
Prefeitura do Município de Castelo Branco, PR	1	42.895,49		0,4%
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciárias	2	925.989,39		9,4%
TOTAL	114	9.898.741,39		100,0%

FONTE: Elaborada a partir de informações fornecidas pela empresa, extratos e contratos bancários e impugnações apresentadas pelos credores.

Os créditos quirografários com privilégio geral representam **54,3%** do endividamento total, alcançando a cifra de **R\$ 5.374.031,78**, que corresponde a **73,7%** dos créditos concursais (Tabela nº 04).

Aos seus fornecedores a empresa deve a importância de **R\$ 2.730.610,88**, cujo montante representa **37,5%** das dívidas concursais, sendo **R\$ 2.499.165,44** (34,3%) para empresas de médio e grande porte (créditos quirografários com privilégio geral e não amparados por garantias reais) e **R\$ 231.445,24** (3,2%), para empresas de pequeno porte (ME/EPP/EIRELI). (Tabela nº 04).

Para as instituições financeiras as dívidas da empresa, sujeitas a Lei 11.101/2005, somam a importância de **R\$ 2.874.866,34**, que corresponde a **39,5%** das dívidas concursais. (Tabela nº 04).



Existem, ainda, outras dívidas não amparadas pelos efeitos da Recuperação Judicial, como as de natureza tributárias, que somam a importância de **R\$ 1.685.754,11**, e representam **17,0%** do endividamento total da empresa. (Tabela nº 04).

Para credores cujos direitos creditícios estão amparados por reserva de domínio ou alienação fiduciária de direitos sobre a titularidade de títulos de créditos e propriedade de bem imóvel, a Recuperanda deve a importância de **R\$ 925.989,39**, que corresponde a **9,4%** do endividamento total (Tabela nº 04).

3.2.1.1 Créditos Trabalhistas.

A empresa possui débitos de natureza trabalhista referente a verba de caráter remuneratória por serviços prestados com vínculo empregatícios por **21** funcionários, em montante de **R\$ 124.940,99** (Tabela nº 05).

Dentre estes os colaboradores que prestam serviços com vínculos empregatícios, na data do pedido de recuperação judicial, apenas 07 possuem valores a receber inferior a 05 salários mínimos, conforme demonstrado na tabela abaixo.



TABELA Nº 05
CRÉDITOS TRABALHISTAS – COM VÍNCULOS EMPREGATÍCIOS

NOME	CRÉDITO TOTAL	Até 05 Salários Mínimos	Acima de 05 salários mínimos
ADEVAIR DONIZETE SARAVALLI	9.215,62	5.225,00	3.990,62
ADRIANO MORETTI	8.721,78	5.225,00	3.496,78
ALESSANDRO MAZUQUELI	3.238,62	3.238,62	
ALISON SAMPAIO PINTO	6.968,54	5.225,00	1.743,54
ANTONIO CARLOS MAZUQUELI	7.876,13	5.225,00	2.651,13
AURIO JUNIOR AMORIM	9.627,29	5.225,00	4.402,29
CASSIA C. CRISPIM DA SILVA	4.368,57	4.368,57	
CLODOALDO SILVERIO VALIARINI	7.803,17	5.225,00	2.578,17
CRISTIANO JOSE DA SILVA	7.802,79	5.225,00	2.577,79
DELICIO ANTONIO LUIZ	7.911,12	5.225,00	2.686,12
EDWALDO DA SILVA	2.067,80	2.067,80	
ELIAS ALVES DE LIMA	8.737,31	5.225,00	3.512,31
FERNANDO CARRARO	4.880,71	4.880,71	
HENRIQUE VALERIANO BONONI	5.644,46	5.225,00	419,46
JOILSON C. DOS SANTOS	5.325,61	5.225,00	100,61
JONAS FERREIRA SERPA	6.448,95	5.225,00	1.223,95
JOSE SIDNEI DIAS PERES	2.067,80	2.067,80	
MARCOS AURELIO BARBOZA	3.376,46	3.376,46	
OSCAR GERALDO VALENTE	4.309,53	4.309,53	
PAULO SALAZAR JUNIOR	6.382,07	5.225,00	1.157,07
RONALDO ADRIANO MARTIM	2.166,66	2.166,66	
TOTAL	124.940,99	94.401,15	30.539,84

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.

3.2.1.2 Credores com Garantia Real.

Nas análises dos contratos de créditos firmados pela empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, constatou-se que não há operações de créditos amparadas por garantias reais, como hipotecas.

Contudo, existem diversas operações financeiras e/ou de arrendamento mercantil, cujo objeto foi viabilizar a **disponibilização de bens essenciais às atividades operacionais da empresa**, ou a concessão de empréstimos, cujos contratos bancários exigiram garantias amparadas em alienações fiduciária,



representada pela cessão da propriedade de **bens essenciais**, às atividades operacionais da Recuperanda.

Na Tabela nº 06 estão elencadas as instituições financeiras que possuem operações de créditos amparadas em garantias representadas por alienação fiduciárias de bens essenciais³.

TABELA Nº 06
CRÉDITOS COM GARANTIAS REAIS
(Alienação de Bens Essenciais)

INSTITUIÇÃO	VALOR (R\$)
BRADESCO ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS LTDA	75.441,96
BANCO BRADESCO S.A.	568.620,69
BANCO MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A	511.211,29
CNF - ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS NACIONAL LTDA.	178.232,91
SICOOB METROPOLITANO	82.072,25
GAPLAN ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA	141.000,78
TOTAL	R\$1.556.579,88

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

3.2.1.3 Credores Quirografários – Fornecedores.

Para fornecedores de mercadorias para revenda, insumos e prestadores de serviços, a empresa acumula uma dívida de **R\$ R\$ 2.730.610,88**, em sua maioria já vencida. Sua constituição apresenta a seguinte composição:

- Empresas de Médio e Grande Porte - **R\$ 2.499.165,44**
- Empresa de Pequeno Porte - **R\$ 231.445,24**

³ Na seção 6.2.2, p. 146, há o embasamento que justifica a manutenção dos créditos amparados e alienações fiduciárias de bens essenciais, no quadro geral de credores.



a) Empresas de Médio e Grande Porte.

Para empresas de médio e grande porte, a empresa deve para **65** fornecedores, o montante correspondente a **R\$ 2.499.165,44** (Tabela nº 04).

Dada a natureza deste crédito, o mesmo foi classificado na Classe III – Credores Quirografários – com Privilégio Geral.

b) Empresas de Pequeno Porte - EPP

Para fornecedores referentes a empresas de pequeno porte (EPP/ME/EIRELI), amparados pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, a dívida é de **R\$ 231.445,24**, junto a 14 credores (Tabela nº 04).

Estes créditos estão classificados na Classe IV – Credores Quirografários com Privilégio Especial.

3.2.1.4 Credores Quirografários - Instituições Financeiras

Para as instituições financeiras a empresa deve um montante de **R\$ 2.874.866,34**. Todos estes créditos são de natureza quirografárias (Classe III), por não estarem amparados em garantias reais ou por cessões de direitos, através de alienações fiduciárias, conforme demonstrado na Tabela nº 07.

TABELA Nº 07

CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO	VALOR (R\$)
Banco do Brasil	65.676,74
Banco Bradesco S.A.	2.682.322,26
SICCOB - Metropolitano	126.867,34
TOTAL	2.874.866,34

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



3.2.1.5 Tributos e Obrigações Sociais.

A empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, possui valores em atraso, referentes a impostos e contribuições não recolhidos, bem como valores em atraso de parcelamentos de impostos, tributos e contribuições sociais, num montante igual a **R\$ 1.685.754,11**.

Deste total, **R\$ 561.319,45** se referem a valores em atraso junto à Receita Federal do Brasil (RFB). Há valores não recolhidos ou parcelados em atraso, referentes às contribuições de natureza previdenciárias e não previdenciárias.

Para a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – PGFN, os valores em dívidas ativa somam a importância de **R\$ 1.081.539,17**.

Para a Prefeitura do Município de Castelo Branco, PR., a empresa deve a importância de **R\$ 42.895,41**, referente a valores não recolhidos do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN).

3.2.1.6 Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciária

Os créditos cujas contratações decorreram de alienações/cessões fiduciárias de títulos de créditos e de um imóvel residencial, constam de dois contratos firmados com Banco Bradesco S/A., e, juntos, somam a importância de **R\$ 925.989,39**.

Por força do Parágrafo 3º do Artigo 49, da Lei 11.101/2005, estes créditos não se sujeitam aos efeitos da recuperação judicial.

Contudo, em razão da necessidade de considerar todos os desembolsos no Fluxo de Caixa Futuro, foi apresentada proposta de pagamento para estes créditos, em consonância com a capacidade de pagamento apurada. Espera-se que a empresa consiga obter novas condições de pagamentos de seus credores, para a construção de sua estabilidade financeira.



ASPECTOS ECONÔMICOS



3.3 Avaliação Econômica Financeira

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

Ao diagnosticar o desempenho econômico-financeiro da empresa, foi possível avaliar as condições de viabilidade econômica, bem como as principais dificuldades que à expõe a atual situação insustentabilidade financeira.

As análises foram realizadas para o período compreendido entre o ano de 2017 e o mês de março do ano de 2020.

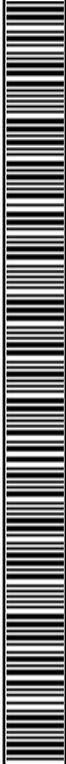
3.3.1 Receita Operacional.

i) Composição da Receita Operacional Bruta.

São computadas como receitas operacionais todos os ingressos de recursos decorrentes das atividades operacional da empresa, que consiste na revenda de mercadorias e prestação de serviços.

A empresa atua em dois ramos de atividades: i) revenda de materiais de construção para o estágio inicial das obras, como areia, pedra, cimento, ferro; e ii) prestação de serviços de transporte rodoviário de cargas. A contribuição relativa de cada um dos ramos, na composição da receita operacional da empresa, está representada na figura abaixo.

Constata-se que ao longo do período analisado ocorreu expressiva mudança na composição do portfólio da empresa. A revenda de materiais para construção que, em 2017, representava **80,1%** do faturamento total da empresa, passou a contribuir com apenas **53,9%**, em 2020.



Por outro lado, a contribuição relativa da prestação de serviços, na receita operacional, saltou de **19,1%** em 2017, para **46,1%**, em 2020, alcançando o maior patamar no ano de 2018, quando sua contribuição relativa alcançou a marca de **56,1%**. (Figura nº 01).

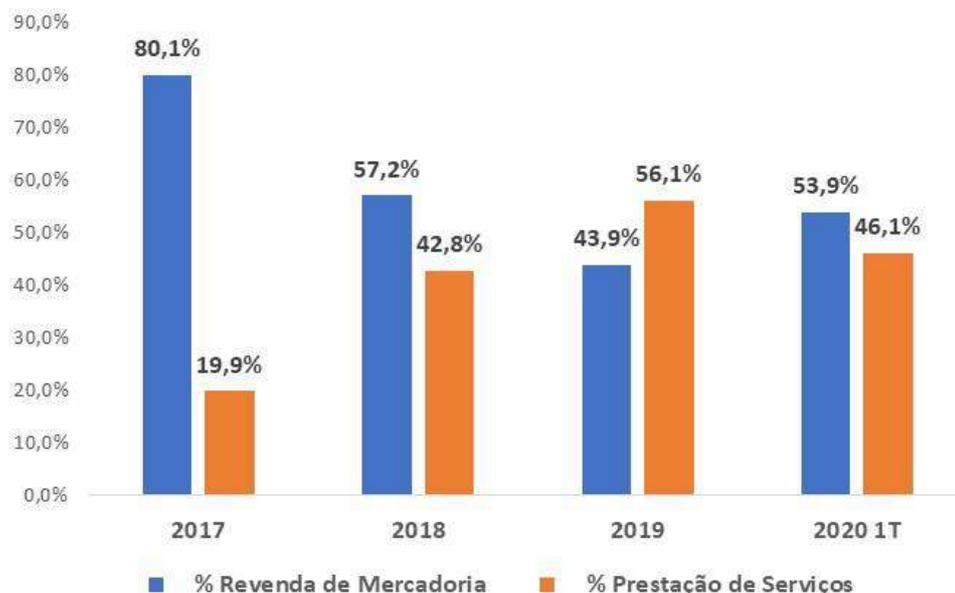


Figura nº 01 Contribuição Relativas dos Ramos de Atividade na Receita Operacional 2017 a março de 2020.

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

ii) Apuração da Receita Operacional Líquida.

Para apuração das Receitas Operacionais Líquidas são deduzidos, da Receita Operacional Bruta, as vendas canceladas e os valores correspondentes aos impostos indiretos, que são lançados nas notas fiscais de vendas, mas, posteriormente, recolhidos aos fiscos (federais e estaduais). Portanto, não se constituem em recitas para a empresa.

Conforme demonstrado na Tabela nº 08, no período analisado as deduções situaram-se entre **10** e **12%** da Receita Operacional Bruta.



Praticamente a empresa não sofre com as devoluções de venda. Portanto, as deduções se referem, em quase sua totalidade, aos impostos indiretos.

TABELA Nº 08
APURAÇÃO DA OPERACIONAL LÍQUIDA – 2017-2020(1)

DISCRIMINAÇÃO	2017	2018	2018	2020 (*)
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	4.185.447,70	7.228.700,68	7.818.671,25	1.589.876,10
(-) DEDUCOES	534.910,07	839.367,44	831.004,25	175.837,23
TRIBUTOS S/ VENDAS	534.043,57	838.060,44	814.601,38	0,00
VENDAS CANCELADAS	866,50	1.307,00	16.402,87	0,00
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	3.650.537,63	6.389.333,24	6.987.667,00	1.414.038,87

(*) Acumulado – janeiro a março de 2020.

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

iii) Desempenho da Receita Operacional Líquida.

O desempenho da Receita Operacional Líquida da empresa, no período compreendido entre os anos de 2017 a março de 2020, pode ser avaliado a partir das informações contidas na Tabela nº 09 e na figura nº 02.

Como pode observado a partir da média mensal, as receitas operacionais líquidas da empresa apresentaram crescimento constante, até o ano de 2018 (Tabela nº 09).

Em 2018 as vendas da empresa somaram a importância de **R\$ 6.389.333,24**, um aumento de **75,02%** em relação às vendas do ano anterior. No ano seguinte, 2019, as vendas mantiveram a trajetória de crescimento, alcançando a cifra anual de **R\$ 6.987.667,00**, que representou um aumento de **9,36%** à média mensal do ano de 2018 (Tabela nº 09).

Contudo, constatou-se que as receitas operacionais da empresa foram fortemente impactadas no primeiro trimestre do ano de 2020, em decorrência do agravamento da crise do setor da construção civil, decorrente da reduzida demanda por materiais de construção e agravada pela instabilidade da economia



brasileira, que afeta às expectativas dos agentes econômicos quanto a alternativa de assumirem compromissos de longo prazo, como é o financiamento da construção da casa própria.

TABELA Nº 09

DESEMPENHO DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA – 2016-2019

DISCRIMINAÇÃO	2017	2018	2019	2020 (*)
RECEITA OPERAC. LIQUIDA	3.650.537,63	6.389.333,24	6.987.667,00	1.414.038,87
Média Mensal	304.211,47	532.444,44	582.305,58	471.346,29
Varição da Média Mensal		75,02%	9,36%	-19,06%

(*) Acumulado – janeiro a março de 2020.

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

A queda abrupta e intensa das receitas operacionais da empresa, comprometeu todo o seu desempenho operacional.

Por ocorrer em momento em que a empresa havia assumido vários financiamentos, com a renovação de sua frota e melhorias em sua logística, houve grave comprometimento de seu fluxo de caixa.

Conforme pode ser visualizado na Figura nº 02, a queda na Receita Operacional Líquida da empresa ocorreu de forma muito acentuada no período de janeiro a março de 2020.

O volume médio mensal de vendas da empresa, nestes primeiros três meses do ano de 2020, foi de apenas **R\$ 471.346,29**, acarretando retração de - **19,06%**, em relação à média mensal de vendas do ano anterior (Figura nº 02).





Figura nº 02 Receita Operacional Líquida – Média Mensal e Variação média 2017 a março de 2020.

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações dos DRE´s.

3.3.2 Custos Operacionais.

A empresa Silva & Silva Materiais de Construção EIRELI não dispõe de mecanismos ou ferramentas gerenciais, que lhe permita apurar com precisão seus custos incorridos com as operações de revenda de mercadorias, distribuição de areia e a prestação de serviços de transporte rodoviários. Tampouco há esforços no sentido de acompanhar, de forma regular e sistemática, suas despesas operacionais.

Tal deficiência administrativa expõe a empresa a riscos operacionais, uma vez que atua em mercado caracterizado por fortes disputas concorrenciais. Ao não conseguir determinar seus custos operacionais de forma precisa, não



possui meios para definir os critérios para a precificação. Sem tal recurso administrativo, não consegue disputar com segurança certames, cujo principal fator de competição seja o menor preço.

De tal forma, a inexistência de um sistema de informações gerenciais, compromete a qualidade das tomadas de decisões.

A análise dos custos operacionais foi feita a partir da relação de proporcionalidade entre os gastos com cada item que o compõe e a Receita Operacional Líquida (ROL). Busca-se, assim, avaliar o grau de comprometimento das receitas com a execução de cada desembolso efetuado.

3.3.2.1 Custos Operacionais de Revenda e Prestação de Serviços.

Os Custos incorridos com as operações de revenda de mercadorias e a prestação de serviços de transporte rodoviários, representam os desembolsos efetuados com a aquisição de mercadorias para revenda, pagamento de mão de obra direta e gastos com combustíveis e a manutenção e circulação da frota.

Contudo, cabe ressaltar que a apropriação dos custos operacionais não é feita de forma individualizada, de forma que seja atribuído a cada ramo, seu efetivo gasto.

Para esta avaliação foram considerados os valores referentes ao período compreendido entre o ano de 2017 e os meses de janeiro a março de 2020.

Verificou-se que, contabilmente, os Custos Operacionais estão classificados em três grupos: **i)** Aquisição de mercadoria para revenda; **ii)** Pagamento de Pessoal Direto; e **iii)** Gastos com Combustíveis e Manutenção da Frota.



A partir dos dados contidos nas Tabelas nº 10 e 11 e Figura nº 03 é possível verificar o comportamento dos Custos Operacionais, durante o período analisado.

O nível de comprometimento das Receitas Operacionais Líquida, com os desembolsos para pagamento dos custos operacionais totais estão demonstrados na Tabela nº 10 e podem ser visualizados na Figura nº 03.

Constata-se que, ao longo do período analisado, os Custos Operacionais absorveram parte expressiva da Receita Operacional Líquida (ROL). No ano de 2019, os desembolsos efetuados com os pagamentos destes custos, representaram **95,2%** da ROL, ou seja, quase a sua totalidade. (Tabela nº 10).

A menor participação relativa dos Custos Operacionais nas receitas operacionais líquidas, ocorre no ano de 2017, cujo índice de comprometimento foi de **76,6%** (Tabela nº 11). Tal performance pode ser atribuída ao fato que, as atividades de prestação de serviços de transporte rodoviário de cargas para terceiros, estavam em sua fase inicial e não foram devidamente apropriadas como custos, mas, sim como despesas operacionais.

TABELA Nº 10
CUSTO OPERACIONIS – 2017/2020(1)

DISCRIMINAÇÃO	2017	2018	2019	2020(1)
RECEITA OPERAC. LIQUIDA	3.650.537,63	6.389.333,24	6.987.667,00	1.414.038,87
Custo Operacionais	2.797.754,56	5.571.639,38	6.654.141,32	1.263.355,30
Participação Relativa - ROL	76,6%	87,2%	95,2%	89,3%
Aquisição de Merc. p/ revenda	2.106.762,32	3.595.465,59	3.187.702,60	607.022,00
Pessoal Operacional Direto	357.488,85	394.986,62	715.728,07	178.054,39
Gastos com a Frota	333.503,39	1.581.187,17	2.750.710,65	478.278,91

(1) Período – janeiro a março.

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



A elevada participação relativa dos Custos Operacionais sobre as Receitas Operacionais Líquidas, tem como principal consequência a redução da capacidade da empresa em obter recursos para pagar todas as suas Despesas Operacionais e, ainda, obter Lucro Líquido, em nível satisfatório.

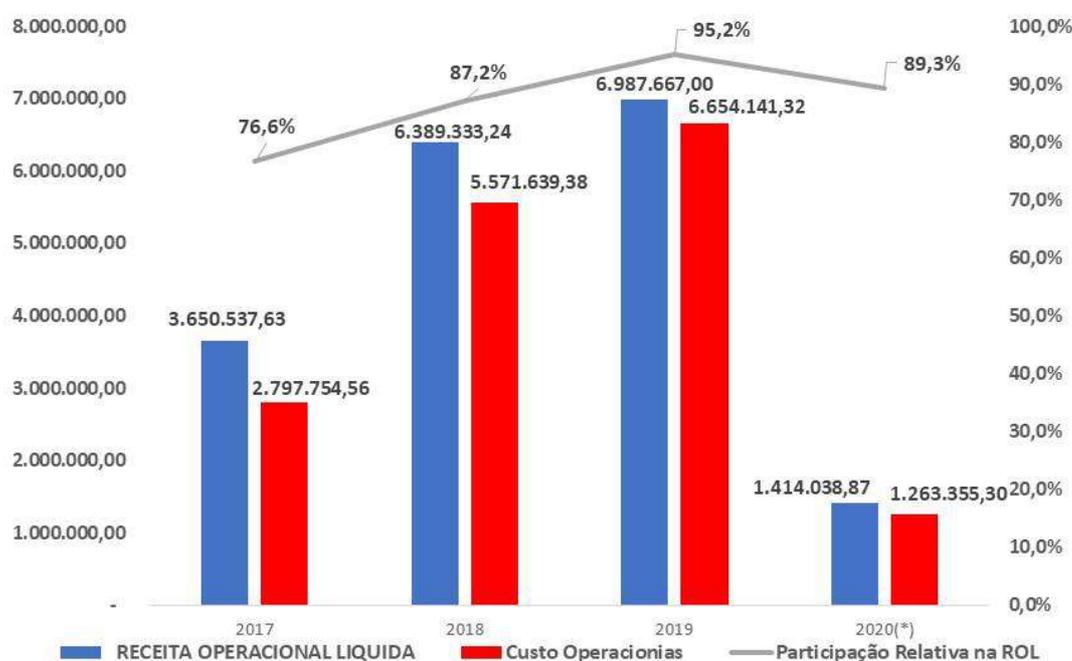


Figura nº 03 – Participação Relativa do Custo Operacional na Receita Operacional Líquida – 2017 a 2020(1º 1trim).

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

As participações relativas de cada componente dos Custos Operacionais constam da Tabela nº 11. Constata-se, de início, que há forte oscilação entre os níveis de participação relativa de cada componente do Custo Operacional, na receita operacional líquida, no período analisado, sobretudo, nos anos de 2019 e 2020.



O item que apresenta maior participação relativa, bem como maior variação é a “aquisição de mercadoria para revenda”. Tal comportamento se deve, em grande parte, a ausência de procedimentos de apropriação de custos e despesas, por ramo de atividade explorado pela empresa.

De tal modo, que o Custo Operacional é apurado através dos registros contábeis. Assim, a apropriação dos desembolsos correspondentes a cada item, são realizados a partir da classificação estabelecida no Plano de Contas, da empresa.

TABELA Nº 11
PARTICIPAÇÃO RELATIVA DOS COMPONENTES DOS
CUSTOS OPERACIONAIS NA ROL – 2017/2020(1)

CUSTOS OPERACIONAIS	2017	2018	2019	2020(*)
Aquisição de Mercadoria para revenda	57,71%	56,27%	45,62%	42,93%
Pessoal Operacional Direto	9,79%	6,18%	10,24%	12,59%
Gastos com a Frota	9,14%	24,75%	39,37%	33,82%
Total	76,64%	87,20%	95,23%	89,34%

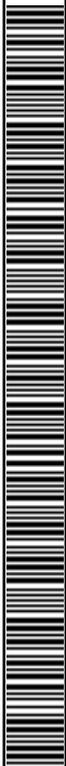
(1) Período – janeiro a março de 2020.

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

No caso dos custos com aquisição de mercadoria para revenda, o procedimento contábil estabelece que o mesmo deve ser apurado a partir da variação de estoques. Embora correto e legal tal procedimento, não propicia bom instrumento de gestão operacional, impondo-se a necessidade de adoção de sistema de informações gerenciais.

Tal deficiência gerencial decorre do fato de que, se ocorrer elevação das compras de mercadoria para revenda, em determinado mês, acarretará elevação do Custo Operacional, mesmo que tenham ocorridos excelentes vendas com boas margens de ganhos.

Por outro lado, quando há redução de estoques de mercadoria, devido a retração nas compras, implicam em redução do custo apurado, proporcionando



bom resultado operacional, mesmo que as vendas não tenham apresentado bom desempenho.

A figura nº 04 apresenta a participação relativa de cada componente do Custo Operacional, na receita operacional líquida, no ano de 2017. Consta-se que os desembolsos com aquisições de mercadoria para revenda comprometeram **57,71%** ROL.

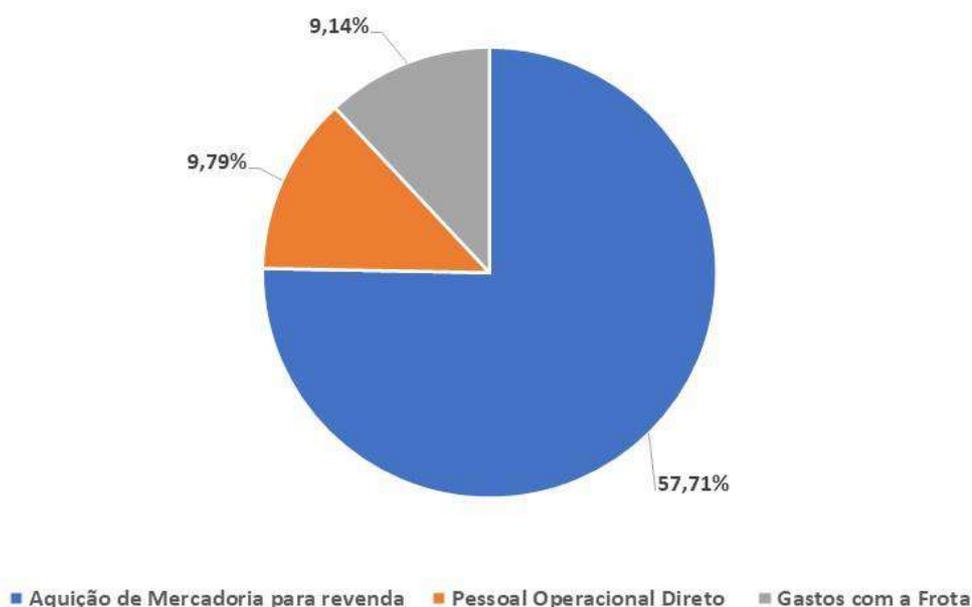


Figura nº 04 – Participação Relativa dos Componentes do Custo Operacional na Receita Operacional Líquida – 2017.

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

As despesas com pessoal diretamente aplicado nas atividades operacionais representaram **9,79%** da Receita Operacional Líquida, enquanto os gastos com a frota, alcançaram o patamar de **9,14%** (Figura nº 04).

No ano seguinte, em 2018, a participação relativa dos gastos com aquisição de mercadoria para revenda se elevou para **56,27%**, mantendo-se, praticamente, no mesmo patamar verificado no ano anterior. (Figura nº 05).



A participação relativa das despesas com o pagamento da folha do pessoal diretamente ligado as atividades operacionais, apresentou sensível redução, passando de **9,79%** (2017), para **6,18%** (Figura nº 05).

A participação relativa dos gastos com a frota apresentou expressiva elevação, em relação a Receita Operacional Líquida, passou de **9,14%** (2017), para **24,75%** (Figura nº 05).

Isto se deu em razão da expansão das atividades de prestação de serviço de transporte rodoviário para terceiros, em áreas geográficas mais distantes. Como as receitas operacionais não se elevaram na mesma magnitude, houve sério comprometimento do resultado operacional da empresa.

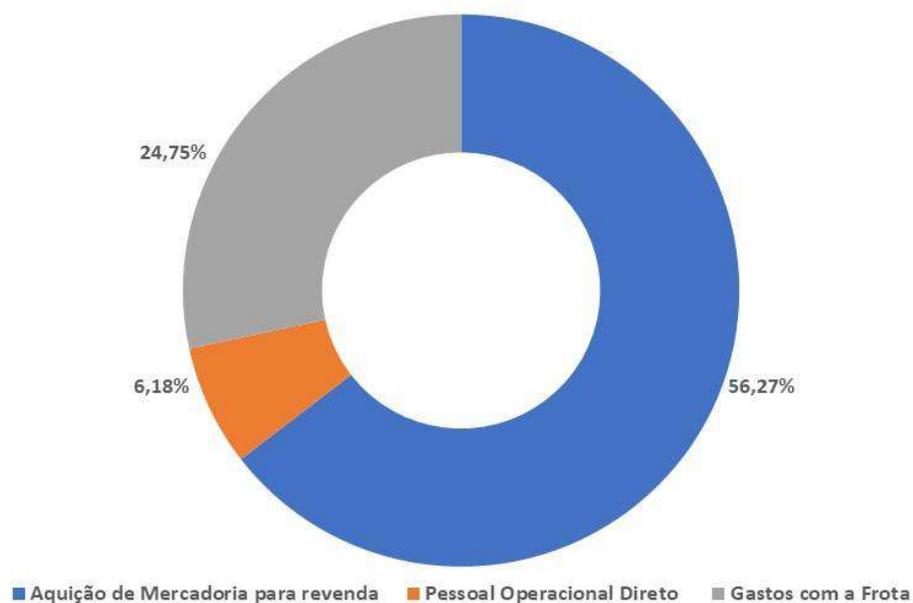


Figura nº 05 – Participação Relativa dos Componentes do Custo Operacional na Receita Operacional Líquida – 2018.

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

No ano de 2019 ocorreram significativas mudanças nas participações relativas dos componentes do Custo Operacional. Os gastos com a frota



aumentaram significativamente, passaram a representar **39,37%** da ROL. Os gastos com aquisição de mercadoria para revenda retrocederam para **45,62%**. A participação relativa, dos desembolsos com pagamento da folha de pagamento do pessoal diretamente envolvido no processo de fabricação elevaram de **6,18%** (2018), para **10,24%** (Figura nº 06).

Tal performance indica que a empresa direcionou suas ações, prioritariamente, para prestação de serviços de transporte rodoviário.

A redução da participação relativa dos desembolsos com aquisição de mercadoria para revenda, indica que o setor de revenda de materiais de construção perdeu importância relativa. Os menores custos indicam redução de estoques e sua recomposição, com compras de produtos de menor valor agregado, como areia.



Figura nº 06 – Participação Relativa dos Componentes do Custo Operacional na Receita Operacional Líquida – 2019.

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



No primeiro trimestre do ano de 2020 (janeiro a março), a empresa teve desempenho operacional bastante atípico, em relação sua capacidade operacional e potencialidade mercadológica.

Enfrentando sérias dificuldades para aquisição de mercadorias para revenda e para manter em dia os pagamentos dos salários de seus colaboradores, empresa operou em sob de fortes contingências financeiras.

Os resultados não foram satisfatórios, quando se avalia a partir dos demonstrativos contábeis. Neste período, os Custos Operacionais absorveram **89,34%** das Receitas Operacionais Líquidas (Tabela nº 10).

Com aquisição de mercadoria para revenda foram comprometidos **42,93%** da Receita Operacional Líquida, obtida no período. Os gastos com a folha de pagamento do pessoal diretamente envolvido na produção se elevaram, em relação a ROL, alcançando o patamar de **12,59%**. A participação relativa dos gastos com a frota se manteve elevada, em **33,82%**. (Figura nº 07).



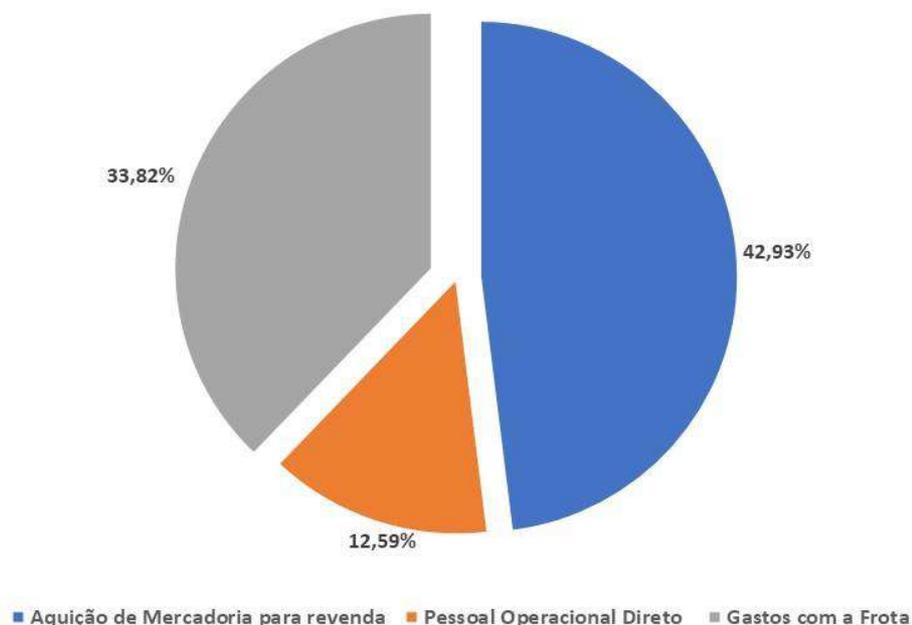


Figura nº 07 – Participação Relativa dos Componentes do Custo Operacional na Receita Operacional Líquida – 2020 (jan/mar).

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

3.3.3 Despesas Operacionais e sua apropriação.

São classificadas como despesas operacionais os desembolsos incorridos nos gastos com a aquisição e pagamento de bens e serviços, que não estão diretamente associados à atividade produtiva da empresa, mas, são necessários ao seu ciclo operacional, como as despesas administrativas, financeiras, de vendas, gerais, tributárias, etc.

Conforme levantamentos realizados, verificou-se que não são utilizados critérios técnicos, previamente definidos, para a apropriação das despesas operacionais. Também não são utilizadas ferramentas gerenciais que possibilitem a correta apropriação das despesas operacionais aos custos



unitários dos produtos revendidos, ou mesmo por ramo de atividade, para fins de precificação.

Apesar da inexistência de controles gerenciais específicos para determinar a apropriação das despesas operacionais, tal procedimento é feito de forma empírica, fundamentada na longa experiência do seu gestor.

Assim, de forma geral, o desempenho das despesas operacionais é avaliado em razão da proporcionalidade de sua participação no faturamento total, sugerindo alguma forma de rateio.

A tabela nº 12 apresenta os valores nominais dos desembolsos anuais, com suas respectivas médias mensais, dos pagamentos das despesas operacionais, no período compreendido entre o ano de 2017 até o mês de março de 2020.

Constam ainda, na Tabela nº 12, a participação relativa das Despesas Operacionais na Receita Operacional Líquida, e a variação média entre os períodos analisados.

TABELA Nº 12
DESPESAS OPERACIONAIS – 2017 A 2020(1)

DISCRIMINAÇÃO	2017	2018	2019	2020- (1)
DESPESAS OPERACIONAIS	3.379.738,26	915.725,66	1.077.252,43	249.734,74
Média Mensal	281.644,86	76.310,47	89.771,04	83.244,91
Participação Relativa na ROL	92,6%	14,3%	15,4%	17,7%
Variação Média Mensal		-72,91%	17,64%	-7,27%

(1) Período – janeiro a março.

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

As informações contidas na Tabela nº 12 e ilustradas na Figura nº 08, mostram que as despesas operacionais absorveram parcela significativa das Receitas Operacionais Líquidas no ano de 2017, com um índice de comprometimento igual a **92,6%**.



Este indicador é bastante superior ao verificado nos demais períodos analisados, que se situaram entre **14,3%** e **17,7%**, parâmetros bastante aceitáveis, para empresas comerciais.

A análise agregada das despesas operacionais indica que tal desempenho se deu em razão da forma como foram apropriadas as despesas neste ano de 2017. Neste ano, o item da despesa operacional que apresentou o maior volume, foram os gastos com combustível, que somaram a importância de **R\$ 1.584.125,10**.

Comparando-se à análise anterior, dos Custos Operacionais, constata-se que os gastos com a frota foram os que apresentaram a menor participação em relação a ROL, no ano de 2017. Portanto, não restam dúvidas que houve apropriação dos gastos com combustíveis nas despesas operacionais, ao invés de serem apropriados ao custo operacional, portanto, esta é principal explicação para tal performance.

Constata-se, ainda, pelas informações contidas na Tabela nº 12, que nos demais anos analisados, os desembolsos com os pagamentos das Despesas Operacionais apresentaram comportamento estável. No ano de 2018 as despesas operacionais somaram a importância de **R\$ 76.310,47**, com nível de comprometimento igual a **14,3%** da ROL.





Figura nº 08 – Participação Relativa e Variação das Despesas Operacionais – 2017 a 2020 (jan-mar)

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

No seguinte, 2019, os gastos com as despesas operacionais alcançaram a cifra de **R\$ 89.771,04**, que representaram **15,4%** da ROL. Contudo, em relação média de desembolsos do ano anterior, ocorreu um aumento igual a **17,64%** (Tabela nº 12).

No primeiro trimestre do ano de 2020, apesar da participação relativa, em relação a Receita Operacional Líquida, ter aumentado para **17,7%**, a média mensal de desembolsos com o pagamento destas despesas foi menor, com variação de **-7,27%**, em relação à média mensal do ano anterior. Neste período a média mensal dos desembolsos somaram a importância de **R\$ 83.244,91** (Tabela nº 12)



Conforme o atual Plano de Contas da empresa, as Despesas Operacionais são classificadas em oito subgrupos, conforme a sua natureza. A Tabela nº 13, apresenta os valores nominais correspondentes aos desembolsos efetivados em cada Subgrupo, para o período compreendido entre o ano de 2017 e o primeiro trimestre de 2020.

A Tabela nº 13 representa o nível de comprometimento da Receita Operacional Líquida com os desembolsos para pagamentos das despesas operacionais, em cada grupo, no mesmo período de tempo.

A análise desagregada das Despesas Operacionais mostra que as Despesas Financeiras e as Despesas com Vendas, são as principais responsáveis pelo elevado nível de comprometimento das Receitas Operacionais Líquidas, como pode ser visualizado nas Tabelas nº 13 e 14.

TABELA Nº 13
DESEMBOLSOS COM OS COMPONENTES DAS DESPESAS OPERACIONAIS 2016 A 2019(1)

SUBGRUPOS DE DESPESAS	2017	2018	2019	2020 (1)
De vendas	2.319.552,99	431.536,62	334.450,19	80.446,91
Despesas com pessoal	229.574,43	151.565,43	106.611,44	13.424,22
Utilidade e serviços	19.611,13	42.491,17	34.803,79	9.554,31
Despesas com veículos	4.204,15	0,00	0,00	0,00
Despesas gerais	124.162,59	134.344,38	145.933,19	51.799,76
Despesas não dedutíveis	3.551,15	156,48	11.257,15	974,22
Despesas tributárias	80.337,41	81.129,59	88.812,84	54.150,41
Despesas financeiras	655.926,92	399.739,09	356.785,24	41.536,73

(1) Período – janeiro a março de 2020

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

Inicialmente se destaca o elevado valor das despesas com vendas no ano de 2017. Mas, como já analisado anteriormente, tal desempenho se deve aos procedimentos de apropriação de custos e despesas operacionais adotados pela empresa neste.

Outro destaque neste primeiro ano analisado, 2017, se refere a magnitude das despesas financeiras, que somaram a importância de **R\$**



655.926,92 (Tabela 13), comprometendo **6,26%** das Receitas Operacionais Líquidas (Tabela nº 14).

TABELA Nº 14
PARTICIPAÇÃO RELATIVA DOS COMPONENTES DAS DESPESAS
OPERACIONAIS NA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA - 2017 A 2020 (1)

SUBGRUPOS DE DESPESAS	2017	2018	2019	2020 (1)	Média
De vendas	63,54%	6,75%	4,79%	5,69%	20,19%
Despesas com pessoal	6,29%	2,37%	1,53%	0,95%	2,78%
Utilidade e serviços	0,54%	0,67%	0,50%	0,68%	0,59%
Despesas com veículos	0,12%	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%
Despesas gerais	3,40%	2,10%	2,09%	3,66%	2,81%
Despesas não dedutíveis	0,10%	0,00%	0,16%	0,07%	0,08%
Despesas tributárias	2,20%	1,27%	1,27%	3,83%	2,14%
Despesas financeiras	17,97%	6,26%	5,11%	2,94%	8,07%

(1) Período – janeiro a março de 2020

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

Os desembolsos nominais com as Despesas de Vendas se mostraram elevados em todo o período analisado. Excetuando-se o ano de 2017, constata-se que estas despesas absorveram, média **5,5%** da ROL. Se consideramos a média de todo o período, incluindo o ano de 2017, o nível de comprometimento alcançou a marca de 20,19% (Tabela nº 14 e Figura nº 09).

Mas, as despesas cujos desembolsos representaram o maior comprometimento para sustentabilidade financeira e viabilidade econômica da empresa, se referem aos pagamentos das Despesas Financeiras. Com comprometimento médio de **8,07%** da Receita Operacional Líquida, no período analisado (Tabela nº 14 e Figura nº 09)

Tal constatação, se deve ao fato que estes pagamentos se caracterizam por transferências líquidas de receitas da empresa, para o sistema financeiro, uma vez que não há contrapartida tangível de bens ou serviços nas transações, diferentemente como ocorre nas demais despesas.

Para uma melhor visualização do nível de absorção das Receitas Operacionais Líquidas, com os pagamentos dos componentes da Despesas



Operacional, a Figura nº 09, mostra o patamar médio referente ao período analisado.

Constata-se que, em média, em todo o período analisado as Despesas de Vendas foram responsáveis pelo comprometimento de **20,19%** da ROL. As Despesas Financeiras absorveram **8,07%**, com pagamento de juros e demais despesas bancárias.



Figura nº 09 - Participação Relativa dos Componentes das Despesas Operacionais na Receita Operacional Líquida – Média 2017 a 2020(jan/mar)

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

Tal situação indica que são necessárias algumas ações com vistas a reverter tal comprometimento operacional. Duas ações colocam-se como prioritárias: i) elevar o patamar da Receita Operacional Líquida; e ii) impor maior disciplina a alguns componentes das despesas operacionais.



A avaliação a seguir procura analisar, a partir do detalhamento dos subgrupos das despesas operacionais, o comportamento de cada item em relação à suas participações na Receita Operacional Líquida.

i) Despesas de Vendas.

No Plano de Contas da empresa, estão classificadas como Despesas de Vendas, basicamente, os itens com os gastos com pessoal diretamente envolvido nas atividades comerciais, bem como os respectivos encargos sociais e as despesas de natureza administrativa.

A Tabela nº 15 apresenta os desembolsos nominais das despesas classificadas neste subgrupo, no período compreendido entre o ano de 2017 e o mês de março de 2020.

O principal destaque é o fato, já reportado anteriormente, se refere a classificação das despesas com manutenção da frota, no ano de 2017, como Despesas de Vendas, o que, de certa forma, distorce a análise temporal comparativa.

Conforme pode ser observado nos dados constantes da Tabela nº 15, o item de despesa deste Subgrupo que apresentou o maior desembolso, bem como a maior variação nominal, foi o referente a “Salários e Ordenados”. De um total de **R\$ 489.877,56** no ano de 2017, reduziu para apenas **R\$ 42.161,06**. Porém, atualmente, sua magnitude, em termos relativos à participação na Receita Operacional Líquida, está adequada ao porte e volume de operações atual da empresa.

Outros três itens que merecem destaque na análise deste Subgrupo de despesas, se refere aos gastos com Cursos e Treinamento, no ano de 2019, que alcançaram a cifra de **R\$ 156.273,47** e de Exames Ocupacionais, que somaram a importância de **R\$ 74.633,36**, neste ano. Em 2020 a maior variação ocorreu



com item “Materiais de Uso e Consumo”, com gasto igual a **R\$ 55.285,78** (Tabela nº 15).

TABELA Nº 15
DESEMBOLSOS COM OS COMPONENTES DA DESPESA DE VENDAS
2017 A 2020 (1)

DESPESAS DE VENDAS	2017	2018	2019	2020 (1)
Salários e Ordenados	489.877,56	205.936,61	42.161,06	5.269,76
13º Salário	45.257,78	21.070,05	7.453,95	745,97
Férias	60.244,92	24.880,22	6.801,73	1.027,43
Inss	15.115,49	5.844,10	13.314,93	1.671,89
Fgts	43.950,57	19.644,10	5.325,94	647,80
Multa s/ Fgts	3.012,99	2.864,72		1.459,13
R.a.t. / Outras Entidades	50.370,52	24.237,74	4.787,39	
Trabalho Temporário	2.845,95			610,19
Multa s/ Fgts	16.471,69	12.963,36		6.976,85
Energia Elétrica	647,84			
Telecomunicações	357,21			
Combustíveis e Lubrificantes	1.584.125,10			
Seguros de Veículos	7.275,37			
Reclamação Trabalhista		23.500,00		8.133,32
Horas Extras		7.973,41		1.345,88
Exame Ocupacional		934,70	74.633,36	
Publicidade		13.000,00	10.158,11	
Seguros de Veículos		58.372,31	840,00	
Materiais de Uso e Consumo		10.315,30	9.800,00	55.285,78
Cursos e Treinamentos			156.273,47	
(-) Cofins s/Bens/Serviços Utilizados Como Insumos			2.493,48	2.240,64
(-) Pis s/Bens/Serviços Utilizados Como Insumos			406,77	486,45
TOTAL	2.319.552,99	431.536,62	334.450,19	80.446,91

(1) Período – janeiro a março de 2020

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

ii) Despesas com Pessoal

São classificadas como Despesas de Pessoal os desembolsos com pagamento de pessoal e seus respectivos encargos sociais e trabalhistas. A



Tabela nº 16 apresenta os desembolsos nominais das despesas classificadas neste subgrupo, no período compreendido entre o ano de 2017 e o mês de março de 2020.

TABELA Nº 16
DESEMBOLSOS COM OS COMPONENTES DA DESPESA PESSOAL 2017
A 2020 (1)

DESPESAS DE PESSOAL	2017	2018	2019	2020 (1)
Salários e Ordenados	140.775,10	77.477,94	33.282,15	3.190,07
Pró Labore	11.244,00	11.448,00	11.976,00	4.174,00
13º Salário	13.337,43	10.089,69	5.176,96	460,17
Férias	17.689,42	11.497,57	6.717,04	613,54
Inss	4.512,50	10.845,28	13.244,25	2.250,62
Fgts	12.267,07	8.963,24	3.848,82	566,31
Indenizações e Aviso Prévio	2.099,15	58,58	7.673,78	
R.a.t. / Outras Entidades	15.371,88	10.653,33	3.797,24	516,75
Transporte de Empregados	176,80	458,80		
Multa s/ Fgts	12.101,08	175,52	15.534,64	
Horas Extras		9.897,48	3.776,85	848,50
Previdência Privada			1.583,71	758,26
Exame Ocupacional				46,00
TOTAL	229.574,43	151.565,43	106.611,44	13.424,22

(1) Período – janeiro a março de 2020

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

As despesas com pessoal apresentam valores elevados apenas no ano de 2017. Nos demais situam em patamares compatíveis com o porte e volume de atividades da empresa.

iii) Utilidades e Serviços.

Neste Subgrupo de despesas estão classificados os gastos com serviços com fornecimento de água, esgoto, energia elétrica e telecomunicações. A Tabela nº 17 apresenta os desembolsos nominais das despesas classificadas neste subgrupo, no período compreendido entre o ano de 2017 e o mês de março de 2020.



TABELA Nº 17
DESEMBOLSOS COM OS COMPONENTES DA DESPESAS COM
UTILIDADES E USO 2017 A 2020 (1)

UTILIDADES E USO	2017	2018	2019	2020 (1)
Água e Esgoto	1.453,58			
Energia Elétrica	5.750,92	9.038,51	5.108,38	662,10
Telecomunicações	12.406,63	33.172,36	25.655,50	5.127,14
Custas Processuais		280,30	4.039,91	3.765,07
TOTAL	19.611,13	42.491,17	34.803,79	9.554,31

(1) Período – janeiro a março de 2020

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

Como pode ser observado na Tabela nº 17, os gastos com os itens deste Subgrupo são de pequena monta e compatíveis com o nível de operação da empresa.

iv) Despesas Gerais

São classificadas como despesas gerais os gastos cuja natureza dos bens e serviços adquiridos, não possuem relação direta com as atividades operacionais da empresa. No caso em análise, constata-se que o Plano de Contas utilizado pela Contabilidade, considera diversas despesas de natureza administrativa ou de natureza tributária, como sendo gerais.

São consideradas como Despesas Gerais gastos com honorários contábeis, seguro, material de expediente, manutenção predial, limpeza, aluguel de software, entre outras, que possuem natureza eminentemente administrativa. Tal fato se dá em razão do Plano de Contas da empresa não contempla um Subgrupo específico para as Despesas Administrativas.

A tabela nº 18 apresenta os valores nominais com os desembolsos com os componentes das Despesas Gerais, no período compreendido entre o ano de 2017 e o mês de março de 2020.



TABELA Nº 18
DESEMBOLSOS COM OS COMPONENTES DAS DESPESA GERAIS
2017 A 2020 (1)

DESPESAS GERAIS	2017	2018	2019	2020(1)
Impostos e Taxas		1.311,75		4.967,66
Material de Expediente		2.700,11	6.814,21	1.503,60
Honorários Contábeis		21.096,00	24.552,50	9.303,90
Cursos e Treinamentos		1.133,33		
Segurança e Vigilância		14.960,00		2.520,98
Seguros Diversos	1.934,94	60.865,48	9.945,03	703,14
Manutenção de Edifícios		13.181,12	36.800,78	
Limpeza e Conservação		110,00		
Entidades e Associações	5.265,00	4.744,18	8.341,81	862,77
Consultorias e Ass. Jurídica		1.297,85	4.657,33	12.304,00
Serviços Prestados Informática		575,63	2.770,37	
Internet		1.200,00		
Material Informática		2.449,74	214,60	
Manut/Locação de Software		8.719,19	16.311,65	2.395,49
Serviços de Terceiros	116.962,65		32.174,11	16.430,10
Despesas com Cartório			3.350,80	1.121,78
(-) Pis s/ Despesas				313,66
(-) Cofins s/ Despesas				1.444,61
TOTAL	124.162,59	134.344,38	145.933,19	50.355,15

(1) Período – janeiro a março 2020.

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

Inicialmente, constata-se que os gastos com os itens deste Subgrupo de despesas foram crescentes, no período analisado. De um total de R\$ **124.162,59**, no ano de 2017, aumentou para R\$ **145.933,19** em 2019 (Tabela nº 18).

A análise das informações contidas na Tabela nº 18 mostra que os gastos com os itens das Despesas Gerais, apresentaram significativas variações entre um ano e outro, do período analisado. As despesas com pagamento de seguros, por exemplo, variaram de um montante de R\$ **1.934,94** no ano de 2017, para R\$ **60.865,48**, em 2018.



Outro item que apresentou expressiva variação foram os pagamentos a serviços de terceiros. No ano de os gastos com este item de despesas alcançaram a importância de **R\$ 116.962,65** no ano de 2017. No ano seguinte não foram realizados desembolsos com esta despesas e no ano de 2019, os valores gastos importaram em **R\$ 32.174,11** (Tabela nº 18).

v) Despesas Financeiras

Classificam-se como despesas financeiras os gastos com o pagamento de juros sobre empréstimos, encargos financeiros sobre limites de contas garantidas, despesas e tarifas bancárias, entre outras. A Tabela nº 19 apresentam o comportamento das despesas financeiras, no período compreendido entre o ano de 2017 a março de 2020.

TABELA Nº 19
DESEMBOLSOS COM OS COMPONENTES DAS DESPESA FINANCEIRAS
2017 A 2020 (1)

DESPESAS FINANCEIRAS	2017	2018	2019	2020(1)
Descontos Concedidos	40,00			
Despesas Bancárias	106.877,97	65.980,72	50.973,97	8.049,05
Juros e Com. Bancárias	67.123,19	41.043,23	4.989,02	459,57
Juros Pagos ou Incorridos	546,54	70,82	7.980,69	26,88
Multas Indedutíveis		5.244,94		
Juros s/ Empréstimos	457.956,22	272.067,69	275.497,63	21.792,87
Juros e Multas s/ Impostos	23.383,00	15.331,69	17.343,93	11.208,36
TOTAL	655.926,92	399.739,09	356.785,24	41.536,73

(1) Período – janeiro a março de 2020.

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

As despesas financeiras se situam em patamares elevados e crescentes, principalmente, quanto ao nível de comprometimento das Receitas Operacionais Líquidas.



Tal comprometimento expõe a empresa à forte instabilidade financeira, além de comprometer sua capacidade de auferir lucros operacionais.

Os desembolsos com o pagamento de juros sobre empréstimos constituem no principal item deste Subgrupo. No ano de 2017 a empresa arcou com desembolsos da ordem de **R\$ 457.956,22**, somente com pagamento de juros sobre empréstimos (Tabela nº 19).

Nos demais anos analisados as despesas financeiras se mantiveram elevadas, comprometendo parcela significativa da Receita Operacional Líquida.

Como já foi ressaltado, anteriormente, o patamar de participação relativa das Despesas Financeiras na Receita Operacional Líquida, ao longo de todo o período, deve ser avaliada com certo cuidado, pois tais despesas se caracterizam por transferências líquidas de recursos gerados no seio da produção, para as instituições financeiras, que não propiciam contrapartidas efetiva à produção.

O volume de recursos transferidos ao sistema financeira, através de pagamentos de juros, em todos os anos do período analisado, chegou, ao montante de **R\$ 1.453.987,98**. Tal sangria foi sem dúvida, a principal causa, das dificuldades enfrentadas atualmente pela empresa.

Tal constatação evidencia a necessidade da empresa de buscar novos parâmetros e condições para amortizar o seu endividamento. Ao conseguir novas condições, irá readquirir sua capacidade de auferir lucros, reestabelecendo sua viabilidade econômica e sustentabilidade financeira.

vi) Despesas Tributárias.

São classificados no Subgrupo de Despesas Tributárias os desembolsos efetuados com o pagamento de impostos, taxas, contribuições sociais e outras despesas de natureza fiscal.



A Tabela nº 20 apresenta o comportamento destas despesas durante o período compreendido entre o ano de 2017 e o mês de março de 2020. Constatase que os gastos com os itens deste Subgrupo de despesas apresentaram comportamento estáveis e regulares, contingentes com o nível de operação da empresa.

TABELA Nº 20
DESEMBOLSOS COM OS COMPONENTES DAS DESPESA TRIBUTÁRIA
2017 A 2020 (1)

DESPESAS TRIBUTÁRIAS	2017	2018	2019	2020(1)
Imposto Sindical Patronal	5.730,39	198,45	245,00	
Pis sobre Outras Receitas		481,82	9,01	
Cofins sobre Outras Receitas		2.965,06	55,37	
Impostos e Taxas Diversas	905,66	3.216,62	10.958,78	
Ipva e Licenciamentos	59.910,43	54.111,82	55.134,14	53.293,44
Iof e Ioc	13.790,93	7.352,50	1.532,19	248,23
Icms s/ Outras e Difal		12.803,32	13.821,51	359,85
Iptu			6.882,27	
Taxas Mobiliárias			174,57	248,89
TOTAL	80.337,41	81.129,59	88.812,84	54.150,41

(1) Período – janeiro a março de 2020.

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

3.3.4 – Margem Operacional Bruta.

Ao deduzir da Receita Operacional Líquida (ROL) o montante correspondente aos Custos Operacionais, 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 da empresa.



Ao se estabelecer sua relação com a Receita Operacional Líquida, se obtém a Margem Operacional Bruta. A Tabela nº 21 apresenta o comportamento deste indicador para o período de 2017 até o mês de março do ano 2020.

TABELA Nº 21
LUCRO OPERACIONAL BRUTO E MARGEM OPERACIONAL BRUTA-
2017/2020(1)

DISCRIMINAÇÃO	2017	2018	2019	2020 (1)
RECEITA OPER. LÍQUIDA	3.650.537,63	6.389.333,24	6.987.667,00	1.414.038,87
CUSTO OPERACIONAL	2.797.754,56	5.571.639,38	6.654.141,32	1.263.355,30
LUCRO OPER. BRUTO	852.783,07	817.693,86	333.525,68	150.683,57
Média Mensal	71.065,26	68.141,16	27.793,81	50.227,86
MARGEM OPER. BRUTA	23,36%	12,80%	4,77%	10,66%

(1) Período – janeiro a março de 2020.

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

A performance da Margem Operacional Bruta da empresa, durante o período analisado, mostra que este indicador apresentou resultado satisfatório apenas no ano de 2017, quando alcançou o patamar de **23,36%**. (Tabela nº 21 e Figura nº 10).

O pior desempenho deste indicador ocorreu no ano de 2019, quando alcançou o patamar de apenas **4,77%** (Tabela nº 21). Atribuiu-se a tal desempenho a política de preços praticada pela empresa neste ano, que, em razão da elevação dos custos, principalmente o preço do combustível, não conseguiu repassar para o seu preço. Ao assumir parte dos aumentos dos custos, sacrificou sua margem operacional.

Neste ano de 2019, a empresa apresentou o seu pior desempenho, quando o lucro operacional bruto médio mensal foi de apenas **R\$ 27.793,81** (Tabela nº 21). Tal montante é insuficiente para cobrir a maior parte das despesas operacionais e inviabiliza qualquer possibilidade de obtenção de lucro líquido operacional.



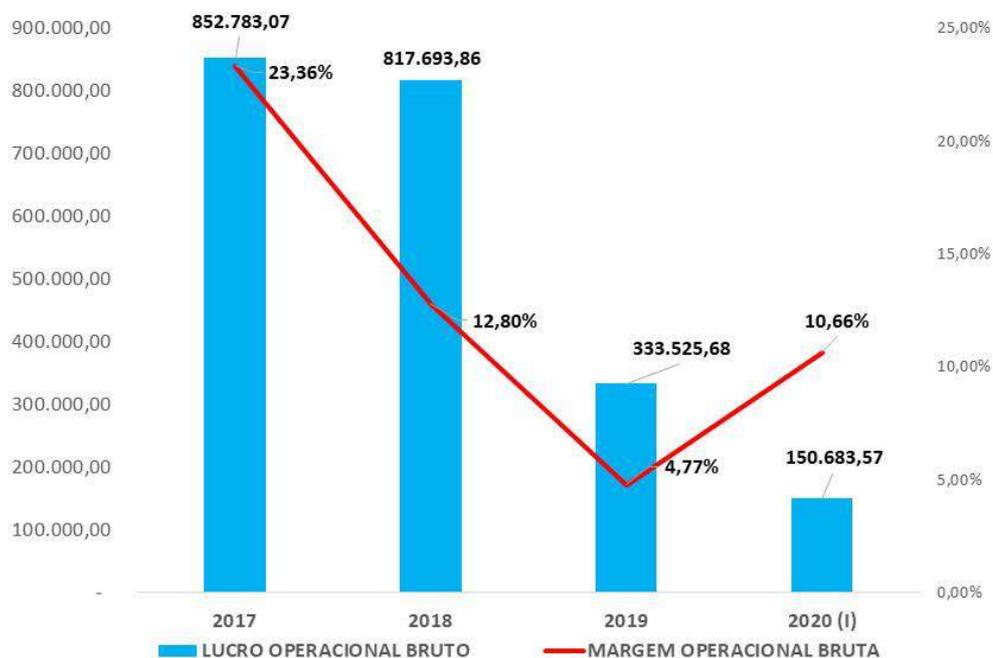


Figura nº 10 – Margem Operacional Bruta – 2017 a 2020 (mar).
FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações do DRE's.

Os desempenho da Margem Operacional Bruta nos anos de 2018 (12,8%) e no primeiro trimestre de 2020 (10,6%) indica que a empresa pode atuar com viabilidade operacional e econômica, desde que consiga operar com escala de produção suficiente para gerar ganhos, que permitam remunerar todos os recursos investidos no empreendimento (Tabela nº 21).

Por operar com a revenda de materiais utilizados nas fases iniciais das construções, como areias, pedra, ferro, cimento, que proporcionam margem operacional reduzida, é necessário, além do volume de venda, rigoroso controle sobre as despesas operacionais, para que consiga auferir lucro operacional em montante satisfatório.



3.3.4 Lucro Operacional Líquido.

O Lucro Operacional Líquido é obtido com a dedução das Despesas Operacionais do Lucro Operacional Bruto. Este resultado mostra o nível de lucratividade da empresa, bem como sua capacidade de remunerar todos os recursos empregados no empreendimento.

As informações contidas na Tabela nº 22 mostram o desempenho operacional da empresa no período compreendido entre o ano de 2017 e o mês de março de 2020.

Constata-se que a empresa operou com prejuízos em todos os anos analisados. O maior prejuízo ocorreu no ano de 2017, quando os custos e as despesas operacionais superaram as Receitas Operacionais Líquidas, em montante igual a **R\$ -2.527.467,19**. (Tabela nº 22).

As informações apresentadas na Figura 11 ilustram o desempenho operacional da empresa no período analisado, compreendido entre o ano de 2019 e o mês de setembro de 2019.

Como se vê, através das informações contidas na Tabela nº 22, as despesas operacionais superaram os lucros operacionais brutos, nos quatro anos do período analisado. Tal performance teve como resultando a geração de prejuízos operacionais significativos.

Tais resultados refletem as dificuldades que a empresa enfrenta atualmente. Com dificuldades de repassar ao preço final as elevações dos custos operacionais, sobretudo, os decorrentes do aumento dos preços dos combustíveis, e com forte limitação de capital de giro, há restrições para a compra de materiais para revenda, pois somente consegue fazê-lo através de pagamento antecipado, o que compromete o ciclo operacional da empresa, bem como volume necessário para alcançar as economias de escala necessária, para os setores que operam com margens operacionais reduzidas.



Portanto, o restabelecimento da viabilidade econômica da empresa depende de dois pontos: i) desoneração dos elevados encargos financeiros; e ii) formação de capital giro mínimo, que lhe possibilite elevar o seu patamar de compras de materiais para revenda.



TABELA Nº 22
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO – 2017/2020(1)

DISCRIMINAÇÃO	2017	2018	2019	2020 (II)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	3.650.537,63	6.389.333,24	6.987.667,00	1.414.038,87
(-) CUSTO DE PRODUÇÃO	- 2.797.754,56	- 5.571.639,38	- 6.654.141,32	- 1.263.355,30
LURO OPERACIONAL BRUTO	852.783,07	817.693,86	333.525,68	150.683,57
MARGEM OPERACIONAL BRUTA	23,4%	12,8%	4,8%	10,7%
DESPESAS OPERACIONAIS	-3.436.920,77	-1.240.962,76	-1.078.653,84	-250.441,95
DE VENDAS	-2.319.552,99	-431.536,62	-334.450,19	-80.446,91
DESPESAS COM PESSOAL	-229.574,43	-151.565,43	-106.611,44	-13.424,22
UTILIDADE E SERVIÇOS	-19.611,13	-42.491,17	-34.803,79	-9.554,31
DESPESAS COM VEÍCULOS	-4.204,15	0,00	0,00	0,00
DESPESAS GERAIS	-124.162,59	-134.344,38	-145.933,19	-50.355,15
DESPESAS NÃO DEDUTÍVEIS	-3.551,15	-156,48	-11.257,15	-974,22
DESPESAS TRIBUTARIAS	-80.337,41	-81.129,59	-88.812,84	-54.150,41
DESPESAS FINANCEIRAS	-655.926,92	-399.739,09	-356.785,24	-41.536,73
RECEITAS FINANCEIRAS	57.182,51	325.237,10	26,13	22,34
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	0,00	0,00	1.375,28	684,87
(=) PREJUÍZO OPERACIONAL LÍQUIDO	-2.526.955,19	-98.031,80	-743.726,75	-99.051,17
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS		-512,00		
RESULTADO ANTES DA CS E IR	-2.527.467,19	-98.031,80	- 743.726,75	-99.051,17

(1) Período – janeiro a março de 2020

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





(1) Período – janeiro a março de 2020.

Figura nº 11 – Desempenho do Resultado Operacional – 2016/2019(1)

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

3.3.6 Resultado EBITDA

Como os desembolsos que mais comprometem o resultado operacional líquido da empresa são as amortizações e o pagamento de juros, a viabilidade operacional da empresa pode ser avaliada a partir do conceito EBITDA.

O termo EBITDA se refere a sigla em inglês para “*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*”, ou lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização, em português.

No caso da empresa a tabela nº 23 mostra os resultados operacionais no período de 2017 a março de 2020, considerando o conceito EBITDA. Como



se vê, a situação da empresa, ao desconsiderar os desembolsos com amortizações, parcelamentos e juros apresenta sensível melhora, porém, não consegue auferir resultados operacionais positivos em todos os anos analisados.

Neste conceito (EBITDA) A empresa consegue apresentar resultado operacional líquido positivo no ano de 2018. Ao desconsiderar os desembolsos com os pagamentos de juros e demais despesas financeiras, a empresa alcança resultado operacional líquida de **R\$ 301.707,29** (Tabela nº 23)

TABELA Nº 23
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO - EBITDA – 2016/2019(1)

DISCRIMINAÇÃO	2017	2018	2019	2020 (1)
RESULTADO OPERACIONAL	-2.526.955,19	-98.031,80	-743.726,75	-99.051,17
Despesas Financeiras	655.926,92	399.739,09	356.785,24	41.536,73
RESULTADO - EBITDA	-1.871.028,27	301.707,29	-386.941,51	-57.514,44

(1) Período – janeiro a setembro.

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

Novamente, evidencia-se que os encargos com os pagamentos de juros é o principal fator que compromete a viabilidade econômica e sustentabilidade financeira da empresa.

3.3.7 – 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.

Em razão do elevado nível de comprometimento acarretado pelos pagamentos de juros, o ponto de equilíbrio será determinado a partir do conceito EBITDA.



Os resultados apurados nas Tabela nºs 24 a 27, mostram que o desempenho operacional da empresa, a partir da avaliação EBITDA, apresentou situação razoável apenas no ano de 2018. Nos demais anos do período analisado se mostrou deficiente.

No ano de 2017, a determinação do Ponto do Equilíbrio mostra que a empresa somente começaria a obter resultado operacional líquido positivo a partir de vendas correspondentes a **305,6%** de sua receita operacional. Ou seja, o faturamento total deveria ultrapassar **R\$ 11.331.359,27**, para que todos os custos fixos e variáveis sejam totalmente cobertos (Tabela nº 24).

Segundo do Ponto de Equilíbrio Contábil PE, tal faturamento corresponderia a **3,06** (três virgula seis meses), mantendo-se o mesmo nível de faturamento verificado neste ano.

TABELA Nº 24
APAURAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO 2017

DISCRIMINAÇÃO	Valores R\$ e %
Receita Operacional	3.707.720,14
Custo Variável	2.797.754,56
Margem de Contribuição	909.965,58
Custo Fixo (1)	2.780.993,85
Custo Total	5.578.748,41
Lucro Operacional	- 1.871.028,27
PE CONTÁBIL	3,06
PE FINANCEIRO	11.331.359,27
% ROL	305,6%

(1) Não computadas os pagamentos com juros e despesas bancárias.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A figura abaixo apresenta a ilustração da determinação do ponto de equilíbrio no ano de 2017. Constata-se que as curvas de receita operacional e custo total não se cruzam. Ao longo de toda sua trajetória, a curva de custo total situa-se acima da curva de receita operacional, evidenciando resultado



insatisfatório. A distância entre as duas curvas representa o prejuízo obtido no período.

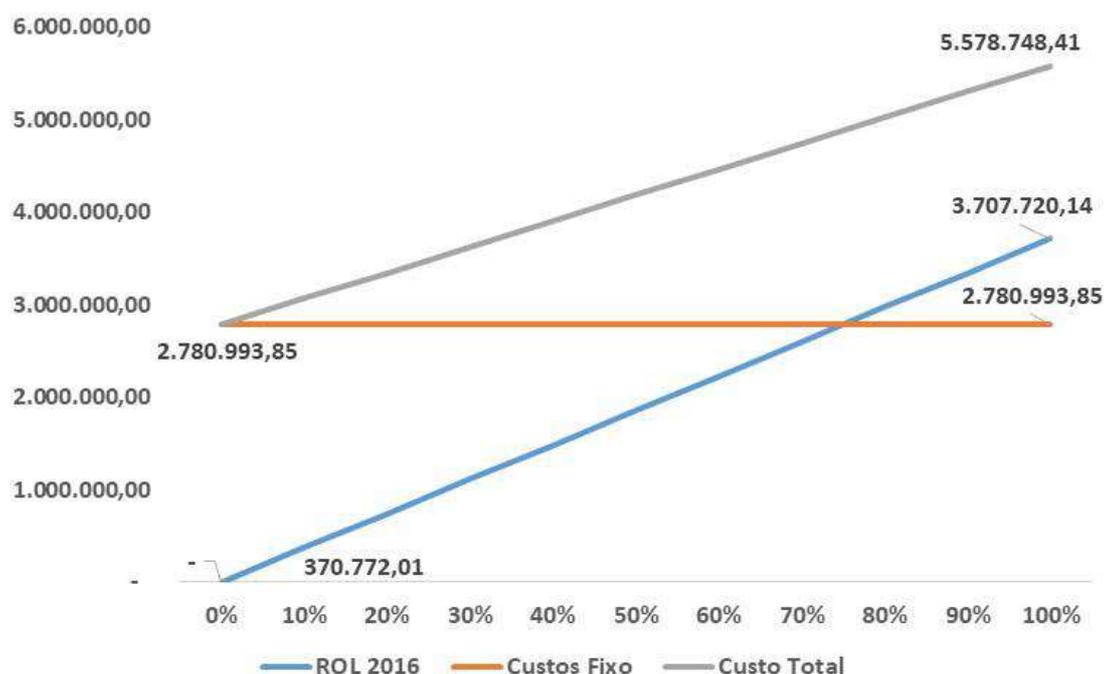


Figura nº 12 – Representação do Ponto de Equilíbrio – 2017.

FONTE: Elaborado pelo Autor.

No ano seguinte, 2018, o comportamento do Ponto de Equilíbrio apresenta resultado razoável, em patamar correspondente a **97,9%** da Receita Operacional. Contudo, a Margem de Contribuição Global apresentou melhor performance em relação ao exercício anterior, indicando que a empresa obteve ganhos de escala, com o aumento do nível de produção.

A Tabela nº 25 apresenta o desempenho de todas as variáveis que influenciam na determinação do Ponto de Equilíbrio.

Constata-se que o índice do Ponto de Equilíbrio Contábil apurado foi de **0,74**, indicando a quantidade de vezes que a Receita Operacional deveria ser aumentada, para alcançar o patamar necessário para a cobertura de todos custos fixos e variáveis.



Em termos financeiros, a Receita Operacional da empresa deveria ser da ordem de **R\$ 6.573,191,53**, ou seja **97,9%**, do patamar atual para alcançar o Ponto de Equilíbrio Financeiro (Tabela nº 25).

TABELA Nº 25
APAURAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO 2018

DISCRIMINAÇÃO	2018
Receita Operacional	6.714.570,34
Custo Variável	6.389.333,24
Margem de Contribuição	1.142.930,96
Custo Fixo (1)	841.223,67
Custo Total	6.412.863,05
Lucro Operacional	301.707,29
PE CONTÁBIL	0,74
PE FINANCEIRO	6.573.191,53
% ROL	97,9%

(1) Não computadas os pagamentos com juros e despesas bancárias.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A figura abaixo traz a representação do Ponto de Equilíbrio Financeiro para este ano. Contata-se que o ponto de lucro zero, onde ocorre o cruzamento da curva de custo total com a curva de Receita Operacional, o qual é obtido para uma receita da ordem de **R\$ 6.573.191,53**, que correspondente ao mesmo montante do custo total.



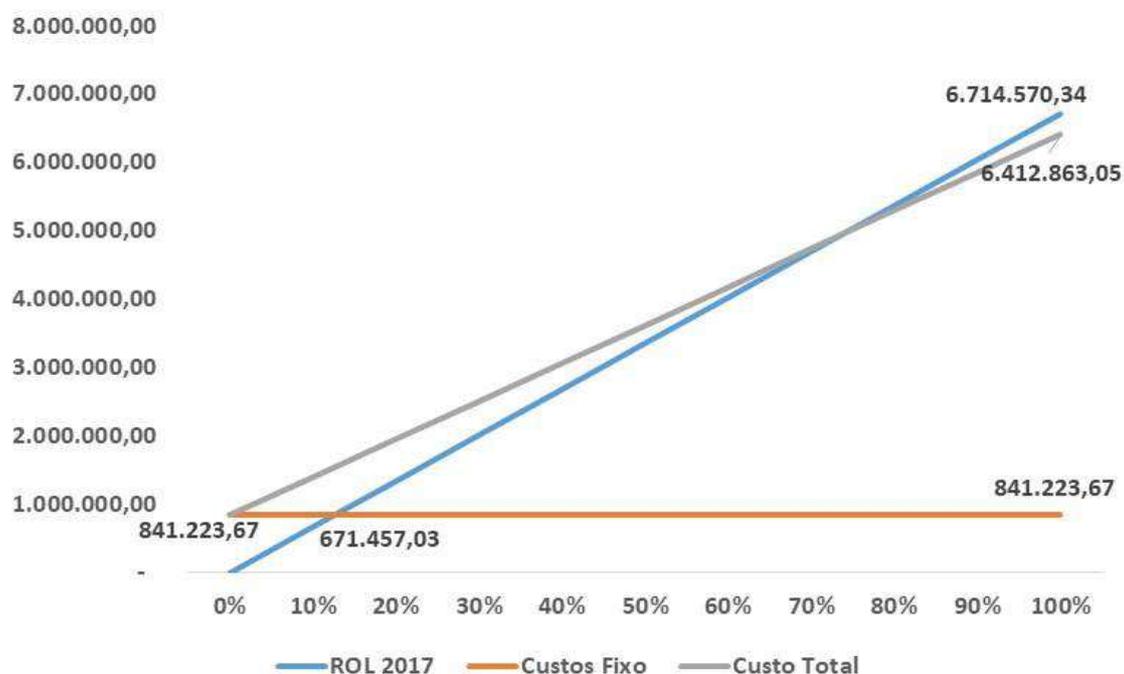


Figura nº 13 – Representação do Ponto de Equilíbrio – 2018.

FONTE: Elaborado pelo Autor.

No ano de 2019 o desempenho econômico financeiro da empresa foi inferior ao ano anterior. O índice do Ponto de Equilíbrio situou-se em **216,4%** da Receita Operacional, performance insatisfatório e muito distante dos parâmetros mínimos de eficiência operacional, que é estimado em índice inferior a **50,0%**.

As informações contidas na Tabela nº 26, apresenta o desempenho do Ponto de Equilíbrio da empresa neste ano.

Neste ano de 2019 houve significativo aumento dos Custos Totais, que somaram a importância de **R\$ 7.376.009,92**, apresentando variação maior da que ocorreu nas Receitas Operacionais. Em razão de tal relação, a Margem de Contribuição Global apurada reduziu para apenas **R\$ 334.927,09** (Tabela nº 26).

O aumento mais do que proporcional dos custos, em relação ao aumento da Receita Operacional, fez com que a apuração do Ponto de Equilíbrio Contábil propiciasse um indicador igual a **2,16**. Este indicador mostra que seriam



necessário o equivalente a mais de dois meses de faturamento, para que empresa conseguisse cobrir todos os seus custos fixos e variáveis. (Tabela nº 26).

TABELA Nº 26
APAURAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO 2019

DISCRIMINAÇÃO	2019
Receita Operacional	6.989.068,41
Custo Variável	6.654.141,32
Margem de Contribuição	334.927,09
Custo Fixo (1)	721.868,60
Custo Total	7.376.009,92
Lucro Operacional	- 386.941,51
PE CONTÁBIL	2,16
PE FINANCEIRO	15.123.805,14
% ROL	216,4%

(1) Não computadas os pagamentos com juros e despesas bancárias.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Neste ano, o Ponto de Equilíbrio Financeiro apurado correspondeu a cifra de **R\$ 15.123.805,14**, cujo patamar é **116,4%** superior à receita operacional obtida pela empresa em 2019 (Tabela nº 26).

A figura abaixo representa a situação do Ponto de Equilíbrio Financeiro no ano de 2019. Constata-se situação bastante inferior à verificada no ano anterior.



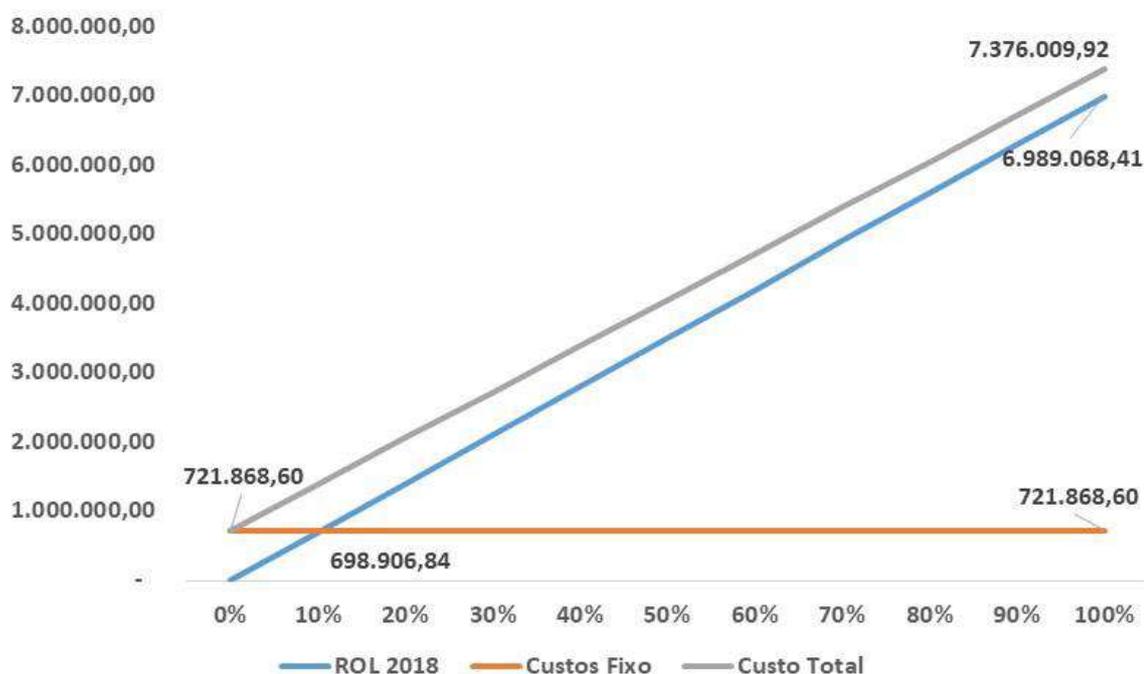


Figura nº 14 – Representação do Ponto de Equilíbrio – 2019.

FONTE: Elaborado pelo Autor.

Na Tabela nº 27 estão inseridas as informações referentes à determinação do Ponto de Equilíbrio do primeiro trimestre do ano de 2020

Como se vê, pelas informações contidas na Tabela nº 27, o índice do Ponto de Equilíbrio apresentou sensível melhora, em relação ao ano anterior. Porém, ainda, situa-se em patamar deficitário, pois a marca de **138,6%** é deficitária, uma vez que se situa distante dos parâmetros mínimos de eficiência (inferior a **50,0%**).

O índice do Ponto de Equilíbrio, neste período (jan-mar/2020), mostra que seria necessária uma elevação na receita operacional de, pelo menos, **38,6%**, para que a empresa conseguisse cobrir os seus custos fixos e variáveis (Tabela nº 27).

Neste primeiro trimestre de 2020, o Ponto de Equilíbrio apurado foi de **R\$ 1.960.400,20**, enquanto as Receitas Operacionais somaram a importância de



apenas **R\$ 1.414.746,08**, indicando que as vendas da empresa teriam que ter sido **38,6%** superiores, para que a mesma não incorresse em prejuízos.

TABELA Nº 27
APAURAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO 2020 (jan-mar)

DISCRIMINAÇÃO	2020
Receita Operacional	1.414.746,08
Custo Variável	1.263.355,30
Margem de Contribuição	151.390,78
Custo Fixo	208.905,22
Custo Total	1.472.260,52
Lucro Operacional	- 57.514,44
PE CONTÁBIL	1,38
PE FINANCEIRO	1.960.400,20
% ROL	138,6%

(1) Não computadas os pagamentos com juros e despesas bancárias.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

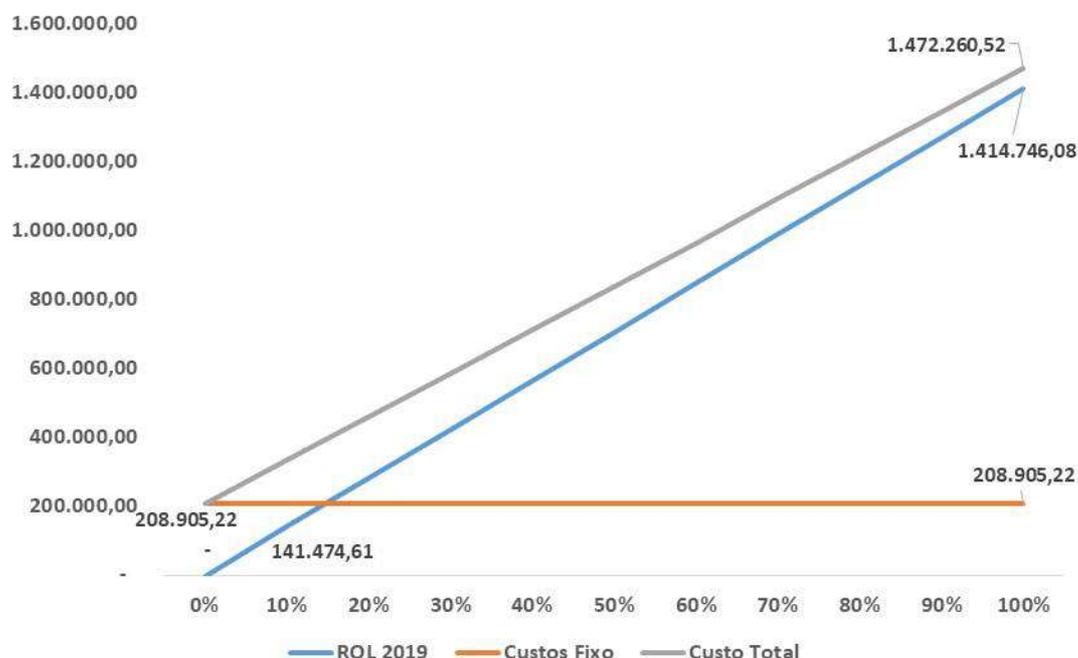


Figura nº 15 – Representação do Ponto de Equilíbrio – 2020 (jan-mar).

FONTE: Elaborado pelo Autor.



A análise global do ponto de equilíbrio, em relação a todo o período avaliado (2017 a março de 2020), mostra que, se este indicador for apurado pelo conceito EBTIDA, a empresa consegue resultados melhores, principalmente no ano de 2018.

Tais resultados confirmam análise anterior, que demonstraram que os desembolsos com juros e demais encargos financeiros, comprometeram seu desempenho financeiro. Contudo, em termos econômicos, a empresa poderá atuar de forma viável, desde que consiga superar este momento de instabilidade financeira.

Portanto, apesar de todas as dificuldades enfrentadas, a empresa pode operar com bons níveis de eficiência, desde que sejam superadas suas contingências financeiras.

O amparo da Lei 11.101/2005, assegurará o seu saneamento financeiro, permitindo, assim, que novamente volte a produzir e comercializar bens de boa qualidade, com excelente aceitação no mercado e lucratividade compatível com as demais empresas do setor.

3.3.8 Avaliação da Viabilidade Econômico-Financeira.

A avaliação do desempenho econômico-financeiro da empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, demonstra que sua atual estrutura de Custos Operacionais, não lhe proporciona boa capacidade de obtenção de margem operacional bruta, bem como seus desembolsos com encargos financeiros, comprometem a sua capacidade de auferir resultado operacional líquido.

Tais comprometimentos restringem a gestão de seu fluxo de caixa, de forma a evitar desencaixes recorrentes.



Como demonstrado na apuração do resultado operacional líquido da empresa, o seu desempenho econômico-financeiro está comprometido pela magnitude das despesas operacional, que absorvem parte expressiva da Receita Operacional Líquida.

Além deste aspecto, outro fator que agrava o comprometimento de sua performance econômico-financeira são as elevadas despesas financeiras, que estão absorvendo, em média, mais de **8,07%** de suas Receitas Operacionais Líquidas.

Com tal desempenho, a empresa não consegue auferir resultado operacional líquido, em montante suficiente para suportar todos os desembolsos que serão necessários para a amortização plena de seu endividamento.

Tal deficiência pode ser atribuída aos fatores apontados anteriormente. Mas, de forma mais contundente se pode apontar como os principais problemas a serem superados pela empresa: i) o atual patamar de operação, que impossibilita a obtenção de economias de escalas; ii) o nível de comprometimento das Receita Operacional Líquida, com os pagamentos de juros bancários, que compromete sua Margem Operacional Líquida; iii) as limitações de seu capital de giro, que compromete a regularidade na compra de matérias primas; e iv) as dificuldades impostas pelos desencaixes recorrentes, que elevam as despesas financeiras a patamares incompatíveis com o volume de negócios da empresa.

Para a manutenção sustentável de sua viabilidade econômica e estabilidade financeira, se impõe como condição imprescindível a renegociação de todo o seu endividamento. São necessários prazos maiores, com razoável período de carência, além de encargos financeiros compatíveis com sua capacidade de auferir lucros.



ASPECTOS INFRAESTRUTURAIS E OPERACIONAIS



3.4 Infraestrutura.

A empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI., está instalada em imóveis locados de terceiros. Desenvolve suas atividades em dois estabelecimentos. Na sede da empresa, localizado na cidade de Castelo Branco (PR), e em sua filial localizada no Distrito de Iguatemi, no município de Maringa (PR).

A matriz da empresa está instalada em um terreno de 500 m². Possui duas construções, sendo uma destinada as atividades administrativas, com área de com 30 m² e, a outra, um galpão com área de 200m². Atualmente são desenvolvidas apenas atividades administrativas, na sede da empresa.



Figura nº 16 – Entrada da Matriz da Empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI.

FONTE: Acervo da empresa.

Na matriz da empresa são realizadas praticamente todas as atividades operacionais da empresa. Este estabelecimento está dotado de excelente infraestrutura para dar suporte a todas as atividades desenvolvidas.



Ocupa uma área física de 5.000 m², com amplo espaço para a movimentação de seus estoques.



Figura nº 17 Aérea de Pátio Destinado a Depósito e Movimentação De Mercadorias - Empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI.

FONTE: Acervo da empresa.



Possui uma balança rodoviária com capacidade para pesar cartas de até 120 toneladas, que propicia condições eficiência para o controle de entrada e saída de mercadoria.



Figura nº 18 –Balança Rodoviária com Capacidade para 120 Toneladas.
FONTE: Acervo da Empresa.

Possui um galpão coberto com área física de 500m², para armazenagem das mercadorias que podem ficar diretamente expostas ao tempo.



Figura nº 19 –Galpão com área de 500m².
FONTE: Acervo da Empresa.



Para as atividades administrativa conta com instalações que ocupam área de 80 m², localizada ao lado da balança rodoviária e do galpão de mercadoria, propiciando maior agilidade aos trabalhos.



Figura nº 20 –Área Administrativa com 80m².

FONTE: Acervo da Empresa.

3.4.1 Frota de Caminhões, Carretas e Reboques Rodoviários.

Para dar suporte às atividades operacionais a empresa conta com equipada frota de carretas, caminhões, reboques e caçambas. A quantidade de veículos e as características específicas dos veículos que compõem a frota da empresa, se constituí no mais importante diferencial competitivo da empresa.

Toda a infraestrutura operacional que possui a capacita para atendimento de todos os tipos de clientes, desde atacadista que adquirem grandes quantidades, como pequenos construtores que demandam quantidades menores.

A tabela nº 28 apresenta a relação todos os veículos que compõem a frota da empresa e suas principais características.



TABELA Nº 28
VEÍCULOS QUE COMPÕEM A FROTA DA EMPRESA

PLACA	RENAVAN	CARACTERÍSTICAS	ANO
AWM-9043	508625211	P124-6X2-360 SCANIA PRATA	2013
ASL-5706	202847500	VOLVO/FH 440 6X4T PRATA	2010
ATP-4494	282915206	VOLVO/FH 440 6X4T PRATA	10./11
AUV-5653	408678240	VOLVO/FH 440 6X4T PRATA	2011
AUV-5652	408679948	VOLVO/FH 440 6X4T PRATA	2011
ATY-0398	324546939	VOLVO/FH 440 6X4T PRATA	2011
ATX-7360	324331789	VOLVO/FH 440 6X4T PRATA	2011
ATV-7264	316768596	VOLVO/FH 440 6X4T PRATA	2011
AWA-9D09	490101798	VOLVO/FH 460 6X4T PRATA	2012
AWA-9307	490099980	VOLVO/FH 460 6X4T PRATA	2012
AWX-8547	538358254	VOLVO/FH 460 6X4T PRATA	2013
AXI-4103	565926810	VOLVO/FH 460 6X4T PRATA	2013
BCW-8A65	1182965625	VOLVO / FH 500 6X4T PRATA	2019
AZM-8J21	1045452928	M.BENZ/AXOR 2644S 6X4 vermelha	2014
AZM-8922	1045454238	M.BENZ/AXOR 2644S 6X4 cinza	201
BAF-9141	1075400861	M.BENZ/AXOR 2544 S AMARELA	2014
BAF-9140	1075399600	M.BENZ/AXOR 2544 S BRANCA	2014
BAV-7197	1099967748	M.BENZ/ACTROS 2546 LS PRATA	15/16
BAX-6208	1103123650	M.BENZ/ACTROS 2546 LS PRATA	15/16
AJX-7548	760113335	R124-6X4-360 SCANIA AZUL	2001
AJZ-0651	762137525	R124-6X4-360 SCANIA PRATA	2001
AFS-8J01	645804550	M.BENZ 1618 BRANCA	1995
AIB-0900	607516402	M.BENZ 1618 BRANCA	1992
ABQ-6170	520333977	M.BENZ 1316 AZUL	85/86
AKC-4166	777146860	FORD/CARGO 1622 BRANCA	2002
AUZ-7661	451753216	FORD/CARGO 2422 PRATA	11/12
AWX-6098	537507558	FORD/CARGO 2423 PRATA	2013
MKA-4A98	486519104	VW/31,320 CNC 6x4	2011
AZR-8616	1052828253	M.BENZ/ATEGO 2430	2014
BAW-3032	1100910244	VW24.280 CRM 6X2 BRANCA	2015
AJM-8673	74498986-8	REB/FACCHINI DL	00/01
AJL-6592	743162234	REB/FACCHINI DL	2000
AKM-0749	790515946	REB/FACCHINI DL	02/03
AJZ-5022	762488000	REB/FACCHINI DL	2001
AQC-5136	966756452	REB/FACCHINI DL	2008
AJX-0065	169497321	REB/FACCHINI DL	2009
APS-0721	952402939	REB/RODOLINEA DL	07/08
APS-0763	952402874	REB/RODOLINEA DL	07/08

FONTE: Informações prestadas pela empresa.





Figura nº 22 –Veículos da Frota da Empresa Silva & Silva.

FONTE: Acervo da Empresa.

3.4.2 Máquinas Operacionais.

Para as operações de carga e descargas, a empresa conta com as seguintes máquinas operacionais:

- 01 Pá Carregadeiras – marca WANG , modelo F140638139 LW;3000 ano de fabricação 2015;
- 01 Pá Carregadeira – marca MICHIGAN, modelo 4219A-475-BRC 55;
- 01 Empilhadeira para movimentação de palets.

3.4.3 Veículos de Apoio.

Além da frota de carretas e caminhões, a empresa conta com outros veículos de apoio, conforme apresentada na Tabela nº 29.



TABELA Nº 29
VEÍCULOS QUE COMPÕEM A FROTA A EMPRESAS

PLACA	RENAVAN	CARACTERÍSTICAS	ANO
AXA-7895	545661005	SAVEIRO CS BRANCA	00/00
AST-7G09	963854038	FRONTIER SEL 4X4 CD2.5 TB AUT	07/08
AZO-2D03	1008784815	PEOGEOT 408 ALLURE	13/14
BAD-7456	1071457800	HONDA FIT ELX	15/16
BAV-7198	1099964927	HONDA/CG125I FAN	16/17
AXP-2C34	585109753	HONDA BIS BRANCA	13/14
AAN-5088	1065131612	TOYOTA HILUX SW4 SRV4X4	2014

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

3.4.4 Processo Operacional.

Por atuar, basicamente, como distribuidora de materiais utilizados nas fases iniciais de uma construção civil, como areia, pedra, cimento, ferro, cal, etc., seu processo operacional é bastante simples e sua organização é feita em poucas etapas, como demonstrado na Figura nº 23.

A empresa adquiri suas mercadorias para revenda na condição **FOB**, portanto, cabendo à mesma, a responsabilidade pelo transporte dos produtos adquiridos junto aos fornecedores, até a sede de seu Depósito Central, que fica localizado no Distrito de Iguatemi, no município de Maringá (PR).

Por outro lado, suas vendas são todas realizadas na condição **CIF**, portanto, fica responsável pela entrega dos produtos até a localização final de seus clientes.

Como se vê, a empresa possui pouca capacidade e agregar valor aos produtos comercializados. Logo, atua como margem operacional bruta reduzida.





FIGURA Nº 23 – Representação do Fluxo Operacional.

FONTE: Elaborado pelo Autor.



ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.



3.5 Recursos Humanos

A empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI não conta com departamento específico para administrar as questões envolvendo seus recursos humanos. Mas, possui um funcionário administrativo encarregado das questões operacionais do setor de Recursos Humanos, que é o responsável por todas as rotinas inerentes aos aspectos administrativos do setor.

A folha de pagamento de pessoal é elaborada pelo escritório de contabilidade terceirizado, a partir das informações e apontamentos elaborados e encaminhados pelo funcionário encarregado dos aspectos relacionados à gestão dos Recursos Humanos.

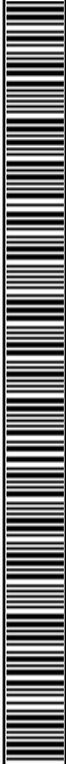
No mês de março de 2020, para desenvolver todas suas atividades e manter suas instalações, a empresa contou com um quadro de pessoal composto por 22 colaboradores, assim constituídos:

- 01 – Gerente;
- 01 – Auxiliar Administrativos; e
- 20 - Operacionais

Neste mês de março de 2020 o custo total da folha de pagamento, considerando além das remunerações totais recebida pelos trabalhadores, mas, também os encargos sociais incidentes sobre a mesma, foi da ordem de **R\$ 51.782,67.**

Os dados da tabela nº 30 mostram que o quadro de funcionários distribuídos entre a filial e a matriz. Constata-se que o número de colaboradores está adequado ao atual nível de operação da empresa.

Não foram constatadas divergências salariais significativas para funções identificadas. Também, não se constatou níveis salariais acima dos valores médios de mercado.



Não existe um plano de cargos e salários formalizado, as funções, atribuições e responsabilidades de cada funcionário estão definidas de forma empírica, o que expõe a possíveis conflitos interpessoais.

A empresa assegura o pagamento e o gozo de todos os direitos previstos em Lei, bem como fornece e exige a utilização dos equipamentos proteção individual (EPI's).

TABELA Nº 30
QUADRO DE PESSOAL

SETORES	QTDADE
MATRIZ	11
ADMINISTRAÇÃO	1
Gerente	1
OPERACIONAL	10
Encarregado de Frota	1
Motorista de Carreta	8
Motorista de Caminhão Truck	1
FILIAL	11
ADMINISTRAÇÃO	1
Auxiliar Administrativo	1
OPERACIONAL	10
Gerente de Manutenção de Frota	1
Operador de Pá Carregadeira	1
Motorista de Carreta	5
Motorista de Caminhão Truck	2
Ajudante de Motorista	1
TOTAL	22

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



3.5.1 Organograma.

Mesmo sem definições formais para as funções, atribuições e responsabilidade dos funcionários, isto ocorre de maneira empírica, a partir da experiência e supervisão de seu Diretor, que também exerce a função de gerente geral.

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

Mas, a partir das relações informações de hierarquia e comando, foi possível representar o seu organograma através da figura abaixo.





Figura nº 24 – Representação do Organograma da Empresa.

FONTE: Elaborado pelo Autor.



Em razão de sua estrutura familiar, ocorre excesso de concentração das tomadas decisões na figura do Diretor Geral. Há reduzido compartilhamento de competências entre o Diretor Geral e os demais gestores. Cabe a Diretoria a última palavra em quase todos os encaminhamentos, quer de natureza administrativa, financeira ou operacional.

A contabilidade é terceirizada e realizada por escritório de contabilidade externo.

A gestão Administrativa e Financeira é realizada pelo Diretor Geral, que possui qualificação compatível com a função. Conta com o apoio direto de uma Auxiliar administrativa. É a responsável pela coordenação todos os trabalhos de natureza administrativa e financeira da empresa.

A Gestão Operacional e Comercial também é realizada pelo Diretor Geral. Responde diretamente por todas questões operacionais e comerciais da empresa. Avalia e aprova a qualidade das mercadorias a serem adquiridas. Acompanha todo o processo de comercialização, supervisionando para que os aspectos relacionados à segurança e qualidade sejam mantidos dentro dos padrões de excelência. Mantém todos os contatos com fornecedores e clientes, após os fechamentos dos contratos.

Constatou-se que a empresa opera com um quadro administrativo adequado ao atual nível de produção.

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. Não há um sistema de apuração de resultados, tanto global, quanto por ramos de atividade.



A empresa não conta com sistema de apuração e apropriação de custos. Em razão de tal deficiência administrativa/operacional, não possui critérios formalizados e embasados em informações técnicas/gerenciais, para estabelecer sua política de precificação.

A contabilidade é realizada de forma terceirizada. A empresa utiliza sistema informatizado que apresenta bons recursos para o fornecimento de relatórios gerenciais, que podem auxiliar os gestores da empresa na construção de um sistema de informações gerenciais, que permitirá avaliações e acompanhamentos, de forma perene, do desempenho econômico e financeiro da empresa.

Atualmente para o gerenciamento interno utiliza sistema computacional XKEY, o qual é utilizado, parcialmente, para realizar o controle financeiro, o faturamento e o estoque. O sistema possui diversas outras ferramentas que podem auxiliar na gestão, se forem devidamente alimentados.

Para a gestão da frota a empresa utiliza atualmente o sistema OPHOS. Este sistema permite a emissão de qualquer lugar, a qualquer hora o conhecimento de transporte eletrônico CT-e.

Mas, já adquiriu e está em fase de avaliação a implantação de um novo sistema para o gerenciamento da frota, denominado FLECETCOM. Este software permite o gerenciamento de todas as rotinas operacionais, como manutenção, pneus, combustíveis, almoxarifado, etc.

Com a utilização deste sistema conseguirá elaborar relatórios de controles gerenciais, que poderão subsidiar os gestores com informações gerenciais, facilitando suas análises e decisões, quanto ao Controle das despesas com transportes e operações - do combustível, manutenção, pneus, lubrificantes, almoxarifado, entre outras.



ASPECTOS MERCADOLÓGICOS



3.6 - MERCADO

3.6.1 Principais Características do Mercado Nacional de Materiais de Construção.

Segundo a Associação Brasileira Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção (Anamaco), existem no Brasil em torno de 127 mil lojas de material de construção, em sua maioria (70%), pequenos negócios e especializados, que empregam até 04 funcionários. Como características principais são negócios familiares, 50% com mais de 20 anos de existência, com baixíssima digitalização, sendo um negócio fundamentado na indicação e no relacionamento pessoal do dono da loja com seus clientes.

Outras características comuns às pequenas empresas do setor é que possuem dificuldades com a limitação do capital de giro e falta de espaço para estoque. Em sua maioria apresentam ineficiência no gerenciamento de estoque e não conseguem administrar com precisão o seu fluxo de caixa equilibrado.

3.6.2 – Desempenho Recente do Setor

O desempenho do setor de materiais de construção depois de experimentar um período de dez anos de crescimento contínuo, enfrentou sua maior crise, nos anos de 2015 e 2016. O setor foi diretamente afetado pela falta de crédito ao consumidor e pelos problemas econômicos que o Brasil vinha enfrentando.

Em situações como essa, de dois anos seguidos de retração depois de 10 anos consecutivos batendo recorde de faturamento, qualquer recuperação se inicia por um processo lento e gradual.



O desempenho do setor de materiais de construção, a partir do ano de 2018, começou a dar mostra que ele começaria o processo de recuperação. Havia perspectiva de melhora nas vendas do setor, após o período mais difícil da recente crise econômica e política do País.

Entre janeiro e julho de 2019, o faturamento do setor aumentou 3% na comparação com o mesmo período do ano anterior, segundo o levantamento feito pela Anamaco (Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção).

A estratégia do governo de liberar os saques das contas inativas do FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), que injetou quase R\$ 44 bilhões na economia e favoreceu o setor.

Nesta retomada de crescimento, materiais básicos como tijolo, argamassa, areia e cimento apresentaram melhora no desempenho superior aos materiais acabamento, como de tintas e revestimentos cerâmicos. O que se explica em razão de serem materiais utilizados no início da obra.



Figura nº 25 – Variação da Receita do Setor de Materiais de Construção.
FONTE: ABRAMAT



Como pode ser visualizado na Figura nº 25, após a forte queda ocorrida nos anos de 2015 e 2016, o processo de recuperação se deu de forma gradual. No pior momento da história do setor (2016), as receitas apresentaram queda de **13,5%**.

Porém, a tímida retomada de crescimento do setor de material de construção foi drasticamente interrompida, diante da determinação de alguns Estados e Municípios de fecharem o comércio, para tentar conter o avanço da pandemia (Covid 19),

Com a paralização de diversas obras e a decretação do isolamento social, muitas lojas estão fechadas. Nos municípios onde estão funcionando, atendem praticamente a pequenas reformas, que se tornaram a maior fatia do mercado das lojas de material de construção. De acordo com a Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (Anamaco), a queda no faturamento desses estabelecimentos pode ser superior a **50%**.

Conforme levantamento da Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (Anamaco), as lojas de materiais de construção acusaram queda de **54%** nas vendas, em março de 2020. Projetando o impacto da pandemia no faturamento das empresas, a Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (Abramat) e Anamaco estimam que **58%** delas terão redução entre **20%** e **40%** no segundo trimestre de 2020 (abril, maio e junho).

Há consenso entre as entidades que representam o setor que para a recuperação do setor, será necessária a criação de linhas de crédito que tenham juros menores, carência de seis meses a 12 meses e que atendam, também, as empresas que possuem faturamento acima de R\$ 16 milhões anuais, que não foram contempladas pelos planos já lançados.

O achatamento da renda da população, o mercado parado e as incertezas reduzem as intenções de investimentos e estão prejudicando a demanda pelos materiais de construção.



3.6.3 Aspectos concorrenciais

O mercado de revenda de materiais de construção no Brasil é constituído, em sua maior parte, por pequenas. Tal configuração faz com sua a estrutura de competição seja caracterizada concorrencial, onde ocorre acirradas disputadas entre as pequenas empresas.

Nos mercados concorrenciais, não há grandes diferenciações. Os produtos são praticamente homogêneos e as empresas são tomadoras de preços. Só sobrevivem as empresas que conseguem operar a um custo inferior ao preço estabelecido pelo mercado consumidor.

Não como existem concessões, exclusividade de marcas, franquias ou outras formas de reserva de mercado, não há barreiras naturais à entrada de novos concorrentes.

Outro fator que favorece a livre entrada de novos concorrentes é o baixo volume de capital exigido para iniciar o novo negócio, associada ao fato que não são necessárias a utilização de tecnologias de difícil acesso.

Portanto, há espaços para que pequenas empresas locais ou regionais, atuem livremente nos mercados de atuação empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI.

A empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, tem enfrentado este ambiente concorrencial, a partir de três estratégias: i) especialização na comercialização de produtos utilizados no início das obras; ii) o aumento constante dos volume de vendas, buscando obter ganhos de escalas; iii) agilidade e rapidez na entrega das mercadorias vendidas.

Além do preço competitivo, a empresa tem no prazo de entrega de seus produtos, uma de suas principais arma de competição. Outro aspecto que lhe confere força competitiva é tradição da empresa. Atuando há muitos anos no



mercado regional, sem nunca foi protagonista de quaisquer eventos que abalasse sua credibilidade.

Em razão de contar com importantes armas competitivas, como preço, prazo de entrega, capacidade de entrega de grandes quantidades, credibilidade e tradição, consegue atuar de forma a preservar sua parcela de mercado.

Por outro lado, a maioria das empresas concorrentes, além de possuírem as mesmas armas competitivas, têm nas condições de pagamentos importante força competitiva. A limitação de capital de giro se constitui na maior restrição competitiva da empresa. Em razão das contingências impostas pela necessidade de capital de giro, não consegue oferecer condições de pagamentos que contemplem as propostas de alguns concorrentes.

3.6.4 - Área Geográfica de atuação

Até o ano de 2018 a área geográfica de atuação da empresa, tanto na prestação de serviços de transporte rodoviário, quanto na revenda de materiais de construção, abrangia todos municípios da região metropolitana de Maringá.



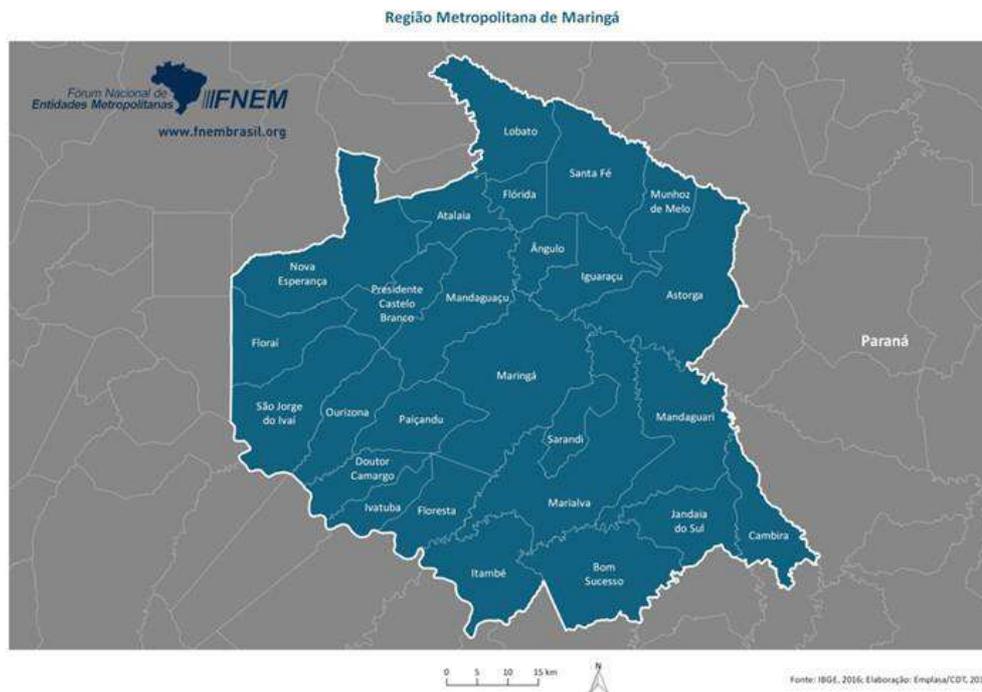


Figura nº 26 Região Metropolitana de Maringá

FONTE: <http://fnembrasil.org/regiao-metropolitana-de-maringa-pr/>

Embora, as principais operações da empresa se concentravam no município de Maringá e seu entorno.

No ano de 2019, buscando ampliar e diversificar sua atuação no ramo de prestação de serviços de transporte rodoviário, estendeu sua área de abrangência até o Porto de Paranaguá e a cidade de Castro, todas no Estado do Paraná.

No ano de 2020, em razão do agravamento da crise e as dificuldades enfrentadas pelo setor de transporte, voltou atuar somente na área de abrangência da região metropolitana de Maringá.



3.6.5 – Desempenho dos Produtos Líderes de Vendas.

Esta análise tem como objetivo identificar os produtos líderes de vendas, a partir da contribuição que cada um proporcionou à Receita Operacional Líquida da empresa.

Será utilizada como principal ferramenta para análise dos desempenho dos produtos lideres a classificação obtida através da “Curva ABC”.

A partir de tais classificações é possível avaliar se os procedimentos e políticas comerciais implementados pela empresa, estão condizentes com a disputa concorrencial existente no mercado em que atua.

Para esta análise foram considerados o faturamento da empresa no período compreendido entre o ano de 2017 e o mês de abril de 2020.

Para a Classificação dos produtos na Curva ABC, levou em conta a contribuição relativa de cada produto na Receita Operacional Líquida (ROL). Foram estabelecidos os seguintes parâmetros:

Produtos A – Participação $\geq 5,0\%$;

Produtos B – Participação $< 5,0\%$ e $\geq 1,0\%$

Produtos C – Participação $< 1,0\%$

De início, constatou-se que, neste período, a empresa vendeu, mensalmente, em torno de **46** produtos. Outra constatação importante é a forte concentração de seu faturamento nos produtos **A**. Na média das vendas do período do analisado, apenas **05** produtos foram classificados como **A**, porém apresentaram contribuição relativa à Receita Operacional Líquida de **79,1%**. (Tabela nº 31 e Figura nº 27).

Outros **6** produtos foram classificados como **B** e contribuíram com **13,0%** do faturamento no período. Os demais produtos, num total de **38**, cuja



contribuição individual foi inferior a 1,0%, apresentaram participação relativa na ROL de apenas **7,9%**. (Tabela nº 31 e Figura nº 27).

TABELA Nº 31

CONTRIBUIÇÃO MÉDIA DOS PRODUTOS LÍDERES À RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA – 2017/2020(1)

CLASSIFICAÇÃO	Qtde de Produtos	Participação Relativa na ROL
PRODUTOS A (> 5,0%)	5	79,1%
PRODUTOS B (<5,0 >1,0%)	6	13,0%
PRODUTOS C (< 1,0%)	38	7,9%
TOTAL	46	100,0%

(1) – Janeiro a abril de 2020.

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

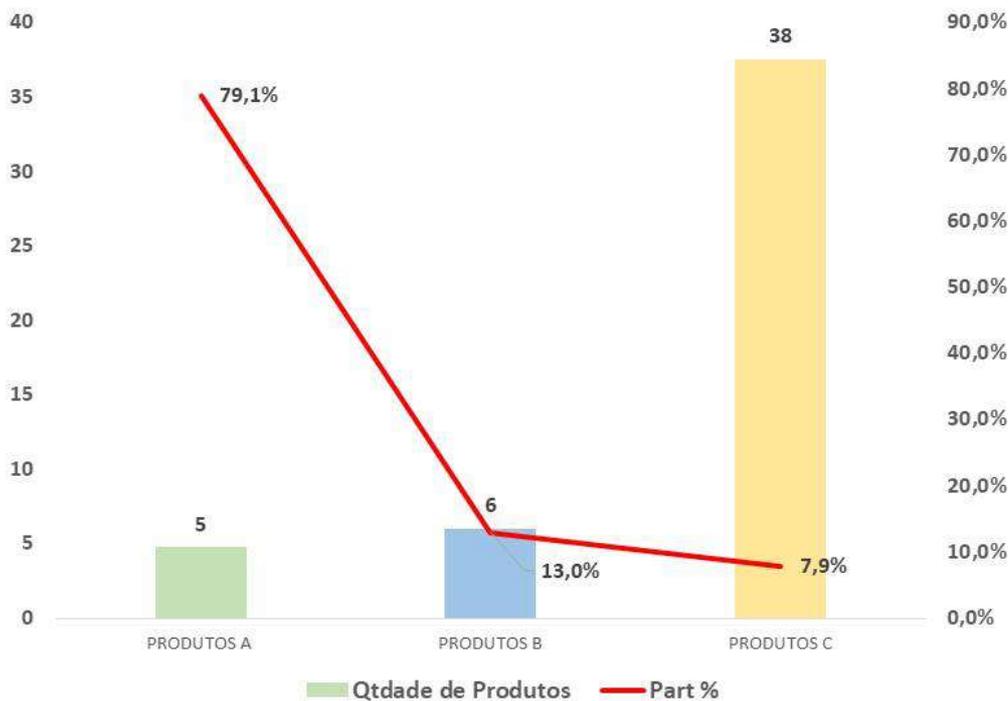


FIGURA Nº 27– Contribuição Média do Produtos Líderes à Receita Operacional Líquida – 2017 – 2020 (abr).

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



A informações contidas na Tabela nº 32 mostram o comportamento dos produtos líderes, em cada ano do período analisado.

TABELA Nº 32
CONTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS LÍDERES À
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA

PERÍODO	2017		2018		2019		2020(1)	
	Qtidade Produtos	Part %						
PRODUTOS A	4	80,8%	4	84,8%	5	73,0%	6	77,6%
PRODUTOS B	5	10,7%	3	6,3%	8	17,8%	8	17,3%
PRODUTOS C	38	8,5%	34	8,8%	42	9,2%	36	5,1%
TOTAL	47	100,0%	41	100,0%	55	100,0%	42	100,0%

(1) – Janeiro a abril de 2020.

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

No ano de 2017 a empresa comercializou um total de **47** produtos, dos quais **4** apresentaram contribuição individual à ROL, superior a **5,0%**, portanto, foram classificados como **A**. Estes produtos foram responsáveis por **80,8%** das vendas da empresa (Tabela nº 32).

Conforme levantamento realizado e demonstrado na Tabela nº 33, os **15** produtos mais vendidos pela empresa, no ano de 2017, contribuíram com **95,1%** da ROL. O principal produto vendido pela empresa “Areia Lavada Média”, que contribuiu com **38,9%** das vendas totais.

O segundo produto mais vendido “Cimento Votoran” contribuiu com **22,7%** das vendas totais. Somada à participação do primeiro, juntos foram responsáveis por **61,6%** do faturamento total da empresa (Tabela nº 33).

Se considerarmos o grupo “Areia”, os três produtos integrantes deste grupo contribuíram com **56,6%**. E os produtos do grupo “Cimento”, foram responsáveis por outros **26,5%**. Estes resultados mostram a elevada concentração das vendas da empresa nestes produtos, que alcança a marca de **83,1%**. (Tabela nº 33)



TABELA Nº 33
CONTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS LÍDERES À
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA - 2017

	PRODUTO	Part %	Acumulado	
1º	AREIA LAVADA MÉDIA	38,9%	38,9%	A
2º	CIMENTO VOTORAN TODAS OBRAS 50KG	22,7%	61,6%	A
3º	AREIA LAVADA FINA	13,1%	74,7%	A
4º	PEDRA 1/2	6,1%	80,8%	A
5º	AREIA LAVADA GROSSA	4,7%	85,5%	B
6º	CIMENTO SUPREMO CPII Z-32 50KG	2,5%	88,0%	B
7º	CIMENTO VOTORAN OBRAS ESTRUTURAIIS 50KG	1,3%	89,3%	B
8º	CAL MINA REAL 20KG	1,2%	90,5%	B
9º	PEDRA GRADUADA	1,0%	91,5%	B
10º	PEDRISCO 3/8	0,7%	92,2%	C
11º	FERRO CA50 3/8 - BR 12MTS	0,7%	92,9%	C
12º	FERRO CA50 5/16 - BR 12MTS	0,6%	93,5%	C
13º	RIPAO 05 CM PINUS	0,5%	94,0%	C
14º	PÆ DE PEDRA	0,5%	94,5%	C
15º	TELA COLUNA 7X17 8MM 6M	0,5%	95,1%	C

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

No ano seguinte (2018), foram comercializados **41** produtos e a contribuição relativa dos produtos **A**, foi ainda maior. Os quatro principais produtos de venda geraram receita correspondente a **84,8%** da ROL. Apenas **3** produtos foram classificados como **B** e contribuíram com **6,3%**. Os demais **38** produtos, classificados como C, por apresentarem contribuição individual, inferior a 1,0%, contribuíram com **8,8%**. (Tabela nº 34).

As vendas dos quinze produtos mais vendidos no ano de 2018, representaram **96,5%** do faturamento total da empresa neste ano. O produto “Areia Lavada Média”, manteve a liderança e foi o responsável por **41,7%** das vendas totais. (Tabela nº 34).

O produto “Areia Lavada Fina”, ocupou a segunda posição, neste ano, com contribuição à ROL igual a **19,4%**. Juntos, os dois produtos, foram responsáveis por **61,1%** das vendas totais (Tabela nº 34).



TABELA Nº 34
CONTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS LÍDERES À
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA - 2018

	PRODUTO	Part %	Acumulado	
1º	AREIA LAVADA MÉDIA	41,7%	41,7%	A
2º	AREIA LAVADA FINA	19,4%	61,1%	A
3º	CIMENTO VOTORAN TODAS OBRAS 50KG	18,8%	79,9%	A
4º	AREIA LAVADA GROSSA	5,0%	84,8%	A
5º	PEDRA 1/2	4,3%	89,1%	B
6º	CIMENTO VOTORAN OBRAS ESTRUTURAIS 50KG	1,0%	90,1%	B
7º	FERRO CA50 5/16 - BR 12MTS	1,0%	91,2%	B
8º	CAL MINA REAL 20KG	0,9%	92,1%	C
9º	TELA COLUNA 7X17 8MM 6M	0,8%	92,9%	C
10º	CAL MINA REAL HIDRATADA 20KG	0,8%	93,7%	C
11º	PEDRISCO 3/8	0,7%	94,5%	C
12º	FERRO CA50 3/8 - BR 12MTS	0,7%	95,2%	C
13º	CAL COLOMBOCAL 20KG	0,5%	95,6%	C
14º	FERRO CA50 1/2 - BR 12MTS	0,5%	96,1%	C
15º	TELA COLUNA 7X14 8MM 6M	0,4%	96,5%	C

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

Em 2019 a empresa comercializou um total de **55** produtos, dos quais **5** foram classificados como **A** e contribuíram com **73,0%** das vendas. **Oito** produtos foram classificados como **B** e contribuíram com 17,8% da ROL. Outros 42 produtos foram classificados como **C** e foram responsáveis por 9,2% da ROL. Neste ano apresentou maior diversificação o que propiciou maior contribuição relativa dos produtos **B** e **C**. (Tabela nº 35).

Os quinze produtos líderes de venda em 2019 contribuíram com **92,5%** do faturamento total. O produto “Areia Lavada Média”, com participação relativa na ROL de **22,5%**, perdeu a liderança para o produto “Cimento Votoran”, cujas vendas representaram **26,4%** (Tabela nº 35)⁴.

⁴ Deve-se ressaltar, contudo que a partir deste ano, a empresa adotou outros três códigos para a identificação do produto “Areia Lavada Média”, razão pela qual a participação relativa do produto identificado pelo código original, foi reduzida em razão da divisão com os demais códigos.



O Grupo Areia, ainda agregam os produtos com maiores contribuições relativas da ROL. Os cinco produtos que integram este grupo contribuirão, juntos, com **45,2%** das vendas totais. Por outro lado, o Grupo Cimento, foi responsável por **32,1%** (Tabela nº 35).

TABELA Nº 35
CONTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS LÍDERES À
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA - 2019

	PRODUTO	Part. %	Acumulado	
1º	CIMENTO VOTORAN TODAS OBRAS 50KG	26,4%	26,4%	A
2º	AREIA LAVADA MÉDIA	22,5%	48,9%	A
3º	AREIA LAVADA FINA	12,7%	61,5%	A
4º	PEDRA 1/2	5,8%	67,3%	A
5º	CIMENTO VOTORAN OBRAS ESTRUTURAIS 50KG	5,7%	73,0%	A
6º	AREIA LAVADA (MÉDIA)	4,7%	77,7%	B
7º	AREIA LAVADA GROSSA	3,9%	81,6%	B
8º	CAL MINA REAL 20KG	2,2%	83,8%	B
9º	TELA COLUNA 7X17 8MM 6M	1,6%	85,4%	B
10º	FERRO CA50 3/8 - BR 12MTS	1,5%	86,9%	B
11º	AREIA LAVADA MÉDIA	1,5%	88,3%	B
12º	CAL MINA REAL HIDRATADA 20KG	1,4%	89,8%	B
13º	PEDRISCO 3/8	1,0%	90,8%	B
14º	TELA COLUNA 7X14 8MM 6M	0,9%	91,7%	C
15º	FERRO CA50 1/2 - BR 12MTS	0,8%	92,5%	C

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

Nos meses entre janeiro e abril de 2020 a empresa comercializou um total de **42** produtos, dos quais **6** apresentaram contribuição individual superior a 5,0%, contribuindo com **77,6%** da ROL. Foram classificados como **B** outros **8** produtos que, juntos, contribuirão com **17,3%** da ROL. Os produtos classificados como **C**, num total de 36, contribuirão com **5,1%** da ROL (Tabela nº 36)

Nos quatro primeiros meses de 2020 a configuração da contribuição relativa de cada produto na Receita Operacional Líquida, foi semelhante à verificada no ano anterior. Com o produto “Cimento Votoran” ocupando a primeira colocação, com participação relativa igual **21,6%**. Tal colocação se deu em razão



do desmembramento do produto “Areia Lavada Média”, em outros quatro códigos (Tabela nº 36).

Com vários códigos para a identificação do produto “Areia Lavada Média”, a segunda colocação passou a ser ocupada pelo produto “Pedra Graduada”, com participação relativa igual a **14,9%**.

Porém, novamente, o Grupo Areia, é o que apresentou a maior contribuição relativas as receitas operacionais da empresa. No acumulado de janeiro a abril de 2020, as vendas dos produtos deste Grupo, foram responsáveis por **45,1%** das vendas totais.

Outro destaque neste período é que apenas um produto classificado como **C**, figurou dentre os quinze produtos mais vendido.

TABELA Nº 36
CONTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS LÍDERES À
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA – JAN-ABR/2020

	PRODUTO	Part. %	Acumulado	
1º	CIMENTO VOTORAN TODAS OBRAS 50KG	21,6%	21,6%	A
2º	PEDRA GRADUADA	14,9%	36,6%	A
3º	AREIA LAVADA (MÉDIA)	14,5%	51,0%	A
4º	AREIA LAVADA MÉDIA	10,9%	61,9%	A
5º	AREIA LAVADA GROSSA	8,3%	70,2%	A
6º	AREIA LAVADA FINA	7,4%	77,6%	A
7º	PEDRA 1/2	4,5%	82,0%	B
8º	AREIA LAVADA MÉDIA	3,0%	85,0%	B
9º	CIMENTO VOTORAN OBRAS ESTRUTURAIS 50KG	2,4%	87,4%	B
10º	CAL MINA REAL 20KG	2,2%	89,6%	B
11º	TELA COLUNA 7X17 8MM 6M	1,8%	91,4%	B
12º	PEDRISCO 3/8	1,2%	92,7%	B
13º	TELA COLUNA 7X14 8MM 6M	1,1%	93,8%	B
14º	AREIA LAVADA FINA CLASSIF.	1,1%	94,9%	B
15º	CAL MINA REAL HIDRATADA 20KG	0,8%	95,7%	C

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



3.6.6 – Política de Precificação.

A principal política de precificação adotada pela empresa é manter preços competitivos. Sua organização familiar e estrutura operacional reduzida, lhe permite, na maioria das vezes, cobrir os preços dos concorrentes regionais.

Contudo, como não dispõe de bons critérios e métodos de apropriação de custos e despesas operacionais, muitas vezes, opera com insegurança na definição de preços mínimos.

A falta de um sistema de informações gerenciais que lhe permita apurar o resultado líquido, quer global ou por produto, agrava a sensação de insegurança nas disputas concorrenciais, que requeiram o estabelecimento do menor preço.

Na prática, os preços são determinados de forma intuitiva, pelo Diretor Geral, que faz a precificação embasado em sua longa experiência, que acumula desde a adolescência, quando começou a atuar no setor.

3.6.7 - Canais de Distribuição

A empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI possui como principal canal de distribuição de seus produtos, as vendas diretas, com a entrega sendo feita através de frota própria.

Suas vendas são feitas a partir de pedidos feitos diretamente pelos clientes, ou através de ligações realizadas pelo pessoal venda aos clientes cadastrados.



3.6.8 – Perspectivas

O setor de materiais de construção fechou o ano de 2019 com alta de 2%, e projetava um crescimento de 4% no faturamento em 2020. Entretanto, com a pandemia do COVID 19, as vendas do setor de revenda material de construção caíram 4,7% em abril de 2020, na comparação com o mesmo mês do ano passado.

No acumulado do primeiro quadrimestre de 2020, a baixa foi de 2,8%, de acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção – ABRAMAT.

Segundo a ABRAMAT as vendas melhoraram somente depois de 7 de abril, quando um decreto do governo federal incluiu as lojas de materiais no rol de atividades consideradas essenciais e puderam ser reabertas ao público. Mesmo assim, os negócios perderam fôlego, já que boa parte das obras e reformas domésticas acabaram adiadas por conta da crise.

Diante das incertezas sobre os rumos do país, a ABRAMAT ainda não conseguiu refazer suas projeções para o ano de 2020, mas a expectativa de uma retração tornou-se um cenário mais provável.

As perspectivas para o curto prazo não são boas para o setor de revenda materiais de construção, bem como para a maioria dos demais setores. Contudo, no Brasil existe um déficit de mais de 5,0 milhões de moradias, o que proporciona ao mercado de materiais para construção, excelentes potencialidades para se recuperar a médio prazo.

Com certeza após o fim da pandemia muitas mudanças deverão ocorrer em todos os aspectos econômicos e sociais de nossas empresas. Mudanças de comportamento serão exigidas dos gestores, especialmente, dos responsáveis pela gestão de pequenos negócios, para sobreviverem.

A figura do socio-fundador onipresente, comandando todas as atividades da empresa, terá que ser profundamente transformada. Será necessário dividir a gestão e as tarefas.



Práticas modernas e informatizadas de gestão de estoque, planejamento de compra, concessão de crédito, ambiente de loja, serviços e formas de pagamentos, serão a base do novo modelo de gestão, para as pequenas empresa dos setor de revenda de materiais de construção.

Embora sejam boas perspectivas de médio e longo, o segmento de materiais de construção enfrenta as dificuldades que atingem também outros tantos setores: elevada carga tributária, custos de fretes excessivos em decorrência de estradas com péssima conservação e do combustível caro, além da elevada burocracia para obtenção de licenças e credenciamentos.

Em relação ao cenário nacional, no que pese todas as incertezas políticas e econômicas vivencias atualmente pela economia brasileira, as perspectivas para os próximos anos são melhores que a realidade vivenciada nos últimos meses.

O cenário recente, de crise sem precedentes, com queda da atividade produtiva, perda total de confiança do investidor, desemprego elevado e em alta, famílias endividadas, redução crescente do consumo de do investimento, e paralização do crédito, deverá ser revertido nos próximos anos.

Apesar do passado recente e do momento atual, a economia brasileira poderá se recuperar, porém, de forma muito lenta. Para a maioria dos especialistas econômicos, a retomada, do ponto de vista setorial, acontecerá em ritmo distinto, refletindo a forma como consumo e os investimentos reagem à capacidade das autoridades em obter avanços nas reformas necessárias. Os setores que são mais sensíveis à taxa de juros e ao crédito, como o setor da construção civil, podem se recuperar de forma mais rápida.

Com expectativas de crescimento a partir do próximo ano, inflação estável, taxa de juros menores e mercado de trabalho estável, o crescimento da economia brasileira deve ser retomado em melhores bases, a partir do ano de 2022.



Assim, apesar do cenário de curto prazo, não dar motivos para euforia exagerada, tampouco, por outro lado, há razão para pessimismo maior do que já tomou conta dos setores produtivos, nos últimos meses.

O cenário político-econômico segue como empecilho de maior contingência para as definições dos principais parâmetros do planejamento da empresa. A recuperação das vendas será um processo paulatino e a volta a patamares de anos atrás, deverá ocorrer somente na próxima a partir de 2022.

A volta da venda de materiais de construção a patamares razoáveis, exigirá crescimento mais significativo do PIB. A retomada dos investimentos, o aumento da renda familiar e do consumo a redução do desemprego, pode demorar um tempo maior que o estimado.

Por outro lado, os analistas econômicos avaliam que mesmo com a economia brasileira operando, atualmente, com elevado nível de ociosidade, isso não deverá impedir a retomada dos investimentos a partir de 2021. A expectativa do mercado é que o investimento irá expandir em média 6% ao ano nos próximos dez anos.

Se confirmada tal expectativa, o setor de bens de consumo, incluso a materiais para construção, poderá manter um crescimento estável, nos próximos anos.



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



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

Diante da situação diagnóstica, constata-se que a empresa poderá **readquirir** sua viabilidade operacional, administrativa, econômica e financeira se conseguir, em caráter emergencial, implementar das seguintes ações:

- i) adequar sua estrutura operacional ao seu novo patamar de comercialização;
- ii) restabelecer sua capacidade de compra de mercadorias para revenda;
- iii) reduzir drasticamente as despesas financeiras, em especial, em relação ao pagamento de juros;
- iv) obter novas condições para o pagamento de seu endividamento;
- v) determinar de forma correta a necessidade de capital giro, melhorando a gestão de seu fluxo de caixa;
- vi) implantar eficiente sistema de apropriação de custos e despesas operacionais;
- vii) definir novos critérios para a determinação dos preços de vendas;
- viii) implantar sistema de informações gerenciais, que possibilite apuração de resultados mensais de forma perene;
- ix) adotar novas práticas e procedimentos de gestão comercial.



4.1.1 – Adequar sua estrutura operacional ao novo patamar de operação.

Em razão dos efeitos da aguda crise financeira vivenciada pela Recuperanda, somada à quase que paralização das vendas, em razão dos efeitos da pandemia do COVID19, houve drástica redução do seu patamar de comercialização. De tal forma, a empresa deve, em caráter emergencial, adequar o seu quadro de pessoal e sua estrutura operacional, ao seu novo nível de comercialização.

O mesmo procedimento deve ser adotado em relação a outras despesas fixas, como aluguéis, honorários profissionais, mensalidades, combustíveis, entre outras. Se impõe a necessidade rever os contratos que foram firmados em momentos em que o patamar de operação era mais elevado.

O gestor da empresa deverá avaliar os benefícios referentes a redução de encargos fiscais, sociais e trabalhistas, decorrentes da Lei Federal nº 13.429/2017, que propiciou maiores alternativas para a terceirização de serviços.

4.1.2 - 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 dia 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, 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 operacional bruta, ampliando sua capacidade de pagamento, no futuro.

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

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

Em geral, esses encargos comprometem a capacidade da empresa em auferir lucro líquido. Espera-se que com o planejamento financeiro proposto neste plano, estas despesas reduzam drasticamente, não ultrapassando o patamar de **2,5%** da receita operacional líquida.

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

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



Para a obtenção de êxito nesta ação, conta com o socorro proporcionado pela Lei 11.101/2005.

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

A empresa deverá implementar um amplo processo de reestruturação da gestão Financeira, no qual sejam contempladas as seguintes ações:

- i) elaborar planejamento financeiro que contemple a previsão de todos os desembolsos necessários para financiar o ciclo operacional da empresa;
- ii) implementar um eficiente sistema de comunicação entre o responsável pelo Financeiro e o responsável pelas Compras, de tal forma que o primeiro possa impor contingências ao outro, para evitar a situações que gerem desencaixes financeiros;
- iii) adotar procedimentos que resultem na elaboração e manutenção atualizada do fluxo de caixa, onde sejam registrados de forma cronológica e perene todos os pagamentos e recebimentos presente e futuros da empresa;
- iv) 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 do gestor;
- v) implementar rotinas de controles e registro de baixas de recebimento e pagamento, que assegure confiança ao gestor, na tomada de decisão;
- vi) realizar internamente todo o trabalho de conciliação bancária;



4.1.5 - Implantação de eficiente sistema de apropriação de custos e rateio das despesas operacionais.

Implantar sistema de apropriação de Custo Operacional e despesas operacionais, que contemple critérios não linearizados para apropriar custos e ratear despesas operacionais, adotando procedimentos que levem em conta a participação relativa de cada produto no faturamento global da empresa.

Como os custos diretos constituem elementos individualizáveis com respeito ao produto comercializado, mantém uma correspondência proporcional a cada grupo de produtos. Assim, a partir da participação relativa de cada produto no faturamento global da empresa, é possível, se forem corretamente identificados, quantificar o custo direto operacional de cada item comercializado.

Por outro lado, as despesas operacionais devem ser rateadas de forma proporcionais à contribuição de cada produto nas vendas totais das empresas. A adoção de centro de custos, permite distribuição consistente dos gastos médios incorridos na comercialização de cada produto.

Portanto, para que sejam implantados os procedimentos de apropriação de custos e rateio das despesas operacionais, devem ocorrer ações conjuntas entre as áreas comercial, operacional, administrativa e financeira, com vistas a elaborar novos critérios para os custeios dos produtos comercializados.

4.1.6 Aprimorar os Critérios para a Determinação dos Preços de Vendas.

Por atuar em segmento de acirrada concorrência, não conseguirá definir preços competitivos, se levar em conta apenas os custos operacional. Portanto, deverá combinar critérios que levem em conta o comportamento da concorrência e as características da demanda de seus produtos.



A precificação baseada na concorrência considera os preços praticados pelos principais concorrentes em cada mercado de atuação. Contudo, em razão de ser uma empresa de pequeno porte, enfrentará dificuldades para acompanhar os preços dos concorrentes em determinados mercados, nos quais existam a presença de grandes empresas, que atuam com ganhos de escala significativos.

Por outro lado, a precificação baseada na demanda envolve a definição de preços de modo coerente com o valor percebido pelos clientes, ou seja, os preços são baseados no que eles se dispõem a pagar. Por exemplo: a imagem que os clientes têm sobre a qualidade do produto ou serviço, a sua impressão sobre o atendimento, a confiabilidade na empresa etc. Este critério pode ser útil para as regiões onde a empresa vem atuando de forma mais intensa nos últimos anos.

Assim, recomenda-se que a empresa elabore tabelas de preços diferentes, para cada mercado, bem como, reveja sua política de descontos, em determinados mercados.

4.1.7 Implantar Sistema de Informações Gerencias que Possibilite Apuração de Resultados Mensais de Forma Perene.

A empresa deverá implementar amplo sistema de informações gerenciais que lhe possibilite melhorar a tomada de decisões do gestor, a partir dos seguintes relatórios:

- Relatórios diários do fluxo de caixa;
- Relatórios diários da Vendas;
- Relatórios diários da Compra de Mercadoria para Revenda;
- Relatório diários de estoques;
- Relatório de controle das despesas operacionais como energia elétrica, combustíveis, manutenção de frota, etc.;
- Relatório Mensal de Apuração de Resultados;



4.1.8 Adotar novas práticas e procedimentos de gestões administrativa, financeira e comercial.

- i) adotar novos critérios de precificação, valorizando a manutenção da margem operacional líquida;
- ii) capacitar sua equipe de venda para explorar todas armas de competição da empresa, evitando que o preço seja o fator determinante para o fechamento de novos negócios;
- iii) valorizar a qualidade dos produtos da empresa, como principal arma de competição;
- iv) planejar as vendas, com metas e resultados desejados;
- v) acompanhar a atuação da concorrência;
- vi) empreender esforços para a abertura de novos mercados;
- vii) Ampliar o relacionamento com todos os fornecedores e clientes;
- viii) Implementar rigoroso controle das despesas gerais de operação, como energia elétrica, manutenção de frota, etc.;

4.2 Gestão Administrativa

As pessoas que atuam na gestão administrativa e financeira deverão ser treinadas para operar com eficiência todos os recursos disponíveis no sistema contábil/financeiro/administrativo/operacional.

Todos os controles administrativos e financeiros deverão ser efetuados através do sistema, que deverá ser alimentado diária e rotineiramente de forma correta.



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

O Diretor Geral deverá incluir em sua rotina, reuniões periódicas (preferencialmente diárias) com os Encarregados, 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.

Em razão do atual momento vivenciado pela empresa, deverá ser implementado um amplo processo de delegação de competências, que atualmente estão acumuladas no Diretor Geral, reduzindo a atual sobrecarga de atribuições em sua pessoa;

Atualmente o Diretor Geral acumula inúmeras funções, ocasionando ampla sobrecarga de competências. Essa excessiva centralização restringe a capacidade de autonomia dos demais colaboradores, o que impede que sejam alcançados 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 no Diretor Geral.

Com a reestruturação de competências e a implantação do sistema de informações gerenciais, será possível ao Diretor Geral, atuar de forma intensiva na melhoria da produtividade e lucratividade da empresa. Dedicando-se às ações estratégicas voltadas para a consolidação da viabilidade econômica e sustentabilidade financeira da empresa, conseguirá cumprir todo o planejamento



financeiro que será proposto, para dotar a empresa com capacidade financeira para saldar todo o seu endividamento.

V - PLANEJAMENTO ECONÔMICO- FINANCEIRO



Para fins de elaboração do Planejamento Econômico Financeiro da empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, cujas projeções determinarão sua capacidade futura de pagamento, bem como subsidiarão a programação do fluxo de caixa projetado, para os próximos dezoito anos, foram considerados três períodos de planejamento.

O primeiro período, que compreenderá aos dois primeiros anos da empresa em recuperação judicial, a empresa irá atuar sob os efeitos da pandemia COVID 19, e será marcado por ajustes e adequação de sua infraestrutura operacional e administrativa, ao novo patamar de operação da empresa.

Nesta fase enfrentará diversas dificuldades decorrentes das limitações de seu capital de giro, bem como pela necessidade de readquirir a confiança do mercado (fornecedores e clientes). Sua operação será limitada, também, em razão da lenta retomada o crescimento econômico do país. Porém algumas despesas operacionais, como a financeira, ainda se manterão elevadas.

Nesta fase, terá que liquidar todos as dívidas de natureza trabalhistas, as quais deverão ser pagas no primeiro ano, após ao trânsito em julgado da decisão homologatória da aprovação do Plano, pela Assembleia Geral de Credores.

A segunda fase do planejamento econômico-financeiro compreenderá o período entre os 3º e 8º anos. Nesta fase a empresa conseguirá sensível elevação de sua operação, bem como reduzirá algumas despesas, sobretudo as financeiras. Melhorará o desempenho operacional líquido, ampliando sua capacidade de pagamento.

O último período de planejamento compreenderá os dez anos restantes. A partir do 9º ano em recuperação judicial, a empresa operará em níveis de maior estabilidade econômica e financeira. As despesas financeiras, principalmente com o pagamento de juros bancários, deverão se estabilizar em níveis compatíveis com as demais empresas que atuam no mercado.



5.1 Projeções de Receitas

Para a projeção das receitas operacionais da empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, nos próximos dezoito anos, foram considerados os cenários atual e futuro da economia brasileira e do setor de revenda de material de construção. As perspectivas para a nossa economia, nos próximos anos, não permitem previsões otimistas. Há consenso dentre os analistas econômicos, que a retomada do crescimento será lenta e de intensidade setorial irregular.

As previsões indicam que no ano 2020, haverá drástica retração do Produto Interno Bruto (PIB), com queda estimada em mais de **-5,0%**. Em 2021 o cenário será de fortes ajustes, com significativos impactos sobre a produção, emprego e renda. Não se espera crescimento econômico maior do que **2,5%**.

Os analistas econômicos trabalham com cenário favorável, com retomada do crescimento econômico em base mais estável, somente a partir do segundo semestre de 2022, quando as reformas estruturais estarão todas consolidadas e os ajustes fiscais já estiverem surtindo efeitos, sobre as contas públicas.

Por outro lado, analistas especializados em mercados de bens intermediários, avaliam que a demanda por material de construção tende a ser crescente nos próximos anos. Tal posição sustenta-se na avaliação de que o déficit habitacional no país, ainda é muito grande, e a pressão para a implementação de políticas habitacionais serão crescentes, nos próximos anos.

A recuperação da economia brasileira nos próximos anos deverá ocorrer de forma gradual, com taxas de crescimento inferiores a **3,0%** ao ano. Para o curto prazo são projetadas taxas de crescimento ainda menores, entre **2,0%** e **2,5%**, até 2022. Soma-se a este cenário de recuperação econômica lenta, as dificuldades para a recuperação do emprego, que somente começará a ocorrer a partir do segundo semestre de 2022.



Quanto às perspectivas de crescimento das vendas da empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, nos próximos anos, empregou-se uma postura conservadora, em especial para o primeiro e segundo ano em recuperação, quando estará enfrentando várias dificuldades para restabelecer sua imagem e credibilidade no mercado.

Assim, estima-se que para esses primeiros dois anos em recuperação a empresa não conseguirá obter um bom desempenho, em razão dos impactos adversos resultantes da fase inicial do processo de recuperação judicial, agravados pelos efeitos da pandemia do COVID 19. A partir do terceiro, até o oitavo ano⁵, estima-se que a empresa conseguirá readquirir sua capacidade de comercialização e obter razoável taxa de crescimento em suas vendas. A partir do nono ano, projeta-se um crescimento menor de suas vendas, do que aquele previsto para a fase anterior, porem estável e compatível com o mercado.

Considerou que o *mix* de composição das Receitas da empresa manterá a mesma composição dos faturamentos verificados no período de 2017 a abril de 2020, que inclui a prestação de serviços de transporte rodoviários e a revenda de materiais de construção, para as fases iniciais das obras.

Como analisado anteriormente, as receitas operacionais da empresa decorrem do desenvolvimento de suas atividades em dois ramos: i) Prestação de Serviços de Transporte Rodoviários a Terceiros; e ii) Revenda de Materiais de Construção.

A média anual das receitas proveniente da revenda de materiais de construção, no período compreendido entre 2017 e abril de 2020, correspondeu a **58,8%** das receitas totais da empresa (Figura nº 30).

Por outro lado, as receitas com a Prestação de Serviços de Transporte Rodoviário representaram os outros **41,2%** (Figura nº 30).

⁵ Considera-se como “primeiro ano” os doze meses seguintes ao transitado em julgado da decisão que homologar o Plano. E os demais, de forma sucessiva.



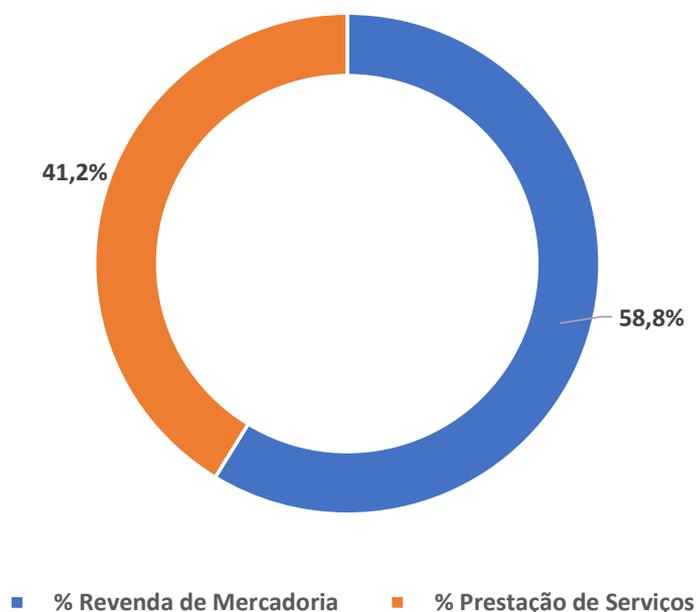


Figura 30 – Composição do *Mix* de Receitas – Ramos de Atividade – Média 2017 a abril de 2020.

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de dados fornecidos pela empresa.

Para a projeção da quantidade comercializadas de materiais de construção e do volume de serviços prestados, adotou-se como parâmetro os valores anuais médios faturados, tanto em relação as receitas com a prestação de serviços, como da quantidade de materiais vendida, em cada grupo de mercadoria.

A participação de cada grupo de mercadoria na composição do *mix* de vendas da empresa, foi determinada a partir da sua participação relativa na receita operacional. Para tanto, as mercadorias foram agregadas em grupos, por similaridade, os produtos de materiais de construção revendidos pela empresa, conforme apresentado na Figura 29.



Em média, venda de areia lavada representou **31,5%** do total da ROL, no período de 2017 a abril de 2020. A vendas de cimento, outros **15,1%** e a comercialização de pedra **6,1%** (Figura nº 31).

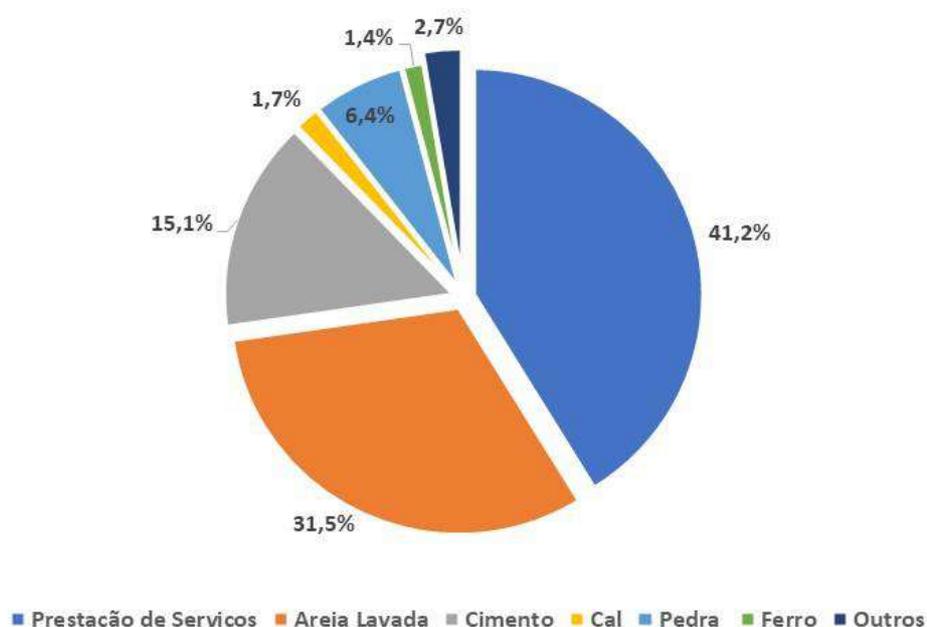


Figura 31 – Composição do *Mix* de Receitas – Grupos de Produtos – Média 2017 a abril de 2020.

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de dados fornecidos pela empresa.

Em relação ao comportamento dos preços, diante do cenário de recuperação lenta e gradual da economia brasileira, estima-se que os preços irão variar em parâmetros semelhantes à inflação, estimada para os próximos anos em **3,0%** ao ano. Assim, para fins de projeção das receitas da empresa nos próximos anos, adotou-se como expectativa uma variação igual a meta de inflação projetada.



Em relação ao aumento volume de mercadorias vendidas e de serviços prestados com transporte rodoviários, adotou-se previsões diferenciadas, para cada fase do planejamento.

Na primeira fase, que compreende os primeiros dois anos, adotou-se projeção conservadora, em razão das análises realizadas anteriormente, estimando crescimento médio anual igual a **2,0%**.

Para os seis anos seguintes, entre o 3º e o 8º ano em Recuperação, estima-se que a empresa conseguirá operar utilizando todos os recursos que possui à sua disposição, obtendo um crescimento médio anual de **5,0%**.

No último período de planejamento, que compreende os dez últimos anos (do 9º aos 18º anos), a empresa deverá apresentar crescimento estável e compatível às demais empresas do setor, em torno de **3,0%** ano.

Na apuração das Receitas Operacionais Líquidas foram consideradas, além das receitas provenientes da revenda de material de construção, a prestação de serviços, conforme pode ser constatado na Tabela nº 37 (a), (b) e (c).



TABELA Nº 37 (a)
RECIETA OPERACIONAL LÍQUIDA – PROJETADA
(Médias Mensais)

MERCADORIAS/SERVIÇOS	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO	5º ANO	6º ANO
Transporte Rodoviário - Terceiros	204.553,61	214.904,02	232.418,70	244.179,08	256.534,55	269.515,19
Areia Lavada	156.482,45	164.400,47	177.799,10	186.795,74	196.247,60	206.177,73
Cimento	74.764,07	78.547,13	84.948,72	89.247,12	93.763,03	98.507,44
Ferro	8.496,05	8.925,96	9.653,42	10.141,88	10.655,06	11.194,21
Pedra	31.837,81	33.448,81	36.174,89	38.005,33	39.928,40	41.948,78
Cal	6.963,77	7.316,14	7.912,40	8.312,77	8.733,40	9.175,31
Outros	13.391,57	14.069,18	15.215,82	15.985,74	16.794,62	17.644,43
TOTAL	496.489,34	521.611,70	564.123,05	592.667,68	622.656,66	654.163,09

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

TABELA Nº 37 (b)
RECIETA OPERACIONAL LÍQUIDA – PROJETADA
(Médias Mensais)

MERCADORIAS/SERVIÇOS	7º ANO	8º ANO	9º ANO	10º ANO	11º ANO	12º ANO
Transporte Rodoviário - Terceiros	283.152,66	297.480,19	306.579,68	322.092,61	338.390,50	355.513,06
Areia Lavada	216.610,33	227.570,81	234.531,87	246.399,19	258.866,99	271.965,66
Cimento	103.491,91	108.728,60	112.054,46	117.724,41	123.681,27	129.939,54
Ferro	11.760,64	12.355,72	12.733,67	13.377,99	14.054,92	14.766,10
Pedra	44.071,39	46.301,40	47.717,70	50.132,21	52.668,90	55.333,95
Cal	9.639,58	10.127,34	10.437,12	10.965,24	11.520,08	12.103,00
Outros	18.537,24	19.475,22	20.070,94	21.086,53	22.153,51	23.274,48
TOTAL	687.263,74	722.039,29	744.125,44	781.778,19	821.336,16	862.895,77

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



TABELA Nº 37 (c)
RECIETA OPERACIONAL LÍQUIDA – PROJETADA
(Médias Mensais)

MERCADORIAS/SERVIÇOS	13º ANO	14º ANO	15º ANO	16º ANO	17º ANO	18º ANO
Transporte Rodoviário - Terceiros	373.502,02	392.401,22	412.256,72	433.116,91	455.032,63	478.057,28
Areia Lavada	285.727,12	300.184,91	315.374,27	331.332,20	348.097,61	365.711,35
Cimento	136.514,48	143.422,11	150.679,27	158.303,64	166.313,81	174.729,29
Ferro	15.513,26	16.298,23	17.122,92	17.989,34	18.899,60	19.855,92
Pedra	58.133,85	61.075,42	64.165,83	67.412,63	70.823,70	74.407,38
Cal	12.715,41	13.358,81	14.034,77	14.744,92	15.491,02	16.274,86
Outros	24.452,16	25.689,44	26.989,33	28.354,99	29.789,75	31.297,11
TOTAL	906.558,30	952.430,15	1.000.623,11	1.051.254,64	1.104.448,13	1.160.333,20

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



5.2 Projeções de Resultado Operacional Líquido

Para a projeção dos resultados operacionais líquidos da empresa, admitiu-se que ela irá operar com os parâmetros de eficiência nas gestões operacional, comercial, financeira e administrativa e, principalmente, irá adequar sua estrutura operacional e administrativa para os patamares de operação, que irá operar nos próximos anos, conforme projeção das receitas previstas.

A estrutura de custos e despesas atual da empresa (média 2017/abr-2020), não pode ser utilizada como parâmetro, haja vista, que empresa está operando em condições bastante adversas, não conseguindo, auferir resultado operacional líquido positivo, como demonstrado, anteriormente, na avaliação dos aspectos econômicos.

A partir do final do ano 2019, a empresa passou a enfrentar a fase mais aguda de sua crise financeira. Teve suspensa, por parte das instituições financeiras, todas as operações de concessão de créditos, o que comprometeu sua capacidade de aquisição de mercadorias para revenda.

Tal circunstância afetou sua capacidade de compra, comprometendo suas margens operacionais bruta.

Assim, serão ajustados os parâmetros de desempenho médio do período compreendido entre os anos de 2017 a abril de 2020, em relação a sua margem operacional, levando em conta a performance atual, que propícia as seguintes margens brutas:

- Areia Lavada – 25,0%;
- Ferro em Geral – 30,0%
- Pedra em Geral – 30,0%
- Cal – 38,0%;
- Cimento – 20,0%
- Demais mercadorias – 40,0%.



Em relação a prestação de serviços de transporte rodoviário de cargas a terceiros, constatou-se que é o segmento que, no período analisado, proporcionou a menor margem operacional bruta, comprometendo o desempenho global da empresa.

De tal forma, a empresa deverá implementar profundas alterações em sua logística e rotas de atuação, de forma que a margem operacional bruta deste segmento não seja inferior a **30,0%**.

A média histórica da estrutura de custos e despesas da empresa (2017/abr-2020), não propicia resultado operacional líquido positivo. Conforme demonstrado na tabela abaixo, o lucro líquido médio do período foi de **-18,83%**. (Tabela nº 38).

O principal destaque é o baixo resultado obtido com a margem operacional bruta, que, na média do período analisado, foi de apenas **11,68%**, indicando que custo operacional bruto absorve **88,32%** das receitas operacionais líquidas (Tabela nº 38).

Também é muito elevada a participação das despesas financeiras, na estrutura e custo atual da empresa. Na média do período analisado, comprometeu **7,88%** das receitas operacionais líquidas (Tabela nº 38).



TABELA Nº 38
ESTRUTURA DE CUSTOS DIRETOS E DESPESAS OPERACIONAIS
(Média Histórica 2017/abr-2020)

CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS	Média Histórica (2017/2020*)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	100,00%
CUSTO OPERACIONAL	88,32%
LURO OPERACIONAL BRUTO	11,68%
DESPESAS OPERACIONAIS	32,57%
DE VENDAS	17,17%
DESPESAS COM PESSOAL	2,72%
UTILIDADE E SERVIÇOS	0,58%
DESPESAS COM VEÍCULOS	0,02%
DESPESAS GERAIS	2,47%
DESPESAS NÃO DEDUTÍVEIS	0,09%
DESPESAS TRIBUTARIAS	1,65%
DESPESAS FINANCEIRAS	7,88%
RECEITAS FINANCEIRAS	2,06%
Receitas Aplicações Mercado Aberto	0,001%
Outras Receitas	2,058%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	0,01%
Distribuição de Sobras de Cooperativas	0,01%
Outras Receitas Operacionais	0,00%
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	-18,82%
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	0,01%
Perdas e Baixas do Ativo Imobilizado	0,01%
RESULTADO ANTES DA CS E IR	-18,83%
Impostos sobre o Lucro Líquido	-
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	-18,83%

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

Mas, se assumirmos que a empresa irá adquirir sua capacidade de compra de mercadoria para revenda e operar com regularidade, no curto prazo, ela conseguirá diluir boa parte do comprometimento destes parâmetros, em decorrência do aumento da Receita Operacional Líquida (ROL), haja vista que todos os parâmetros apontados refletem suas participações relativas nas ROL.



Também, para fins de projeção da nova estrutura de custos de produção e despesas operacionais da empresa, admitiu-se que os gestores irão implementar, de imediato, todas as propostas de reestruturação operacional e administrativa sugeridas, bem como que as condições de negociação proposta para os credores serão aceitas.

Assim, assumindo que ocorrerá, no curto prazo, o retorno à regularidade operacional, estimou-se a nova estrutura de custos e despesas para as três fases do planejamento proposto (Tabela nº 39).

Como se vê, na Tabela nº 39, a empresa conseguirá expressiva redução de seus custos e despesas, a partir dos dois primeiros anos em recuperação. Tal performance lhe permitirá auferir resultado operacional líquido da ordem de **4,95%**, nesta primeira etapa do planejamento.

Também, foram estimadas, com base nos ganhos de escalas que, naturalmente, advirão e novas reduções relativas das despesas operacionais, as novas estruturas de custos direto e de despesas operacionais, para os próximos períodos de planejamento (Tabela nº 39).

As reduções das participações relativas dos custos e despesas na receita operacional líquida devem ocorrer, principalmente, em razão redução dos atuais níveis de ociosidade da capacidade operacional, com a volta das atividades a níveis melhores.

A razão para que ocorra tal melhoria de desempenho operacional, se deve ao fato de que a empresa, conseguirá operar maior volume de vendas e prestação de serviços, sem alterar de forma significativa seu custo fixo.

Também deverão ser reduzidas as despesas financeiras, com a diminuição dos juros e encargos financeiros incidentes sobre o endividamento da Empresa.



TABELA Nº 39
ESTRUTURA DE CUSTOS DIRETOS E DESPESAS OPERACIONAIS

CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS	1º e 2º Ano	3º ao 8º Ano	A partir do 9º Ano
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	100,00%	100,00%	100,00%
CUSTO OPERACIONAL	75,00%	70,00%	70,00%
LURO OPERACIONAL BRUTO	25,00%	30,00%	30,00%
DESPESAS OPERACIONAIS	21,65%	20,65%	20,15%
DE VENDAS	13,00%	12,00%	12,00%
DESPESAS COM PESSOAL	2,50%	2,00%	2,00%
UTILIDADE E SERVIÇOS	0,50%	0,50%	0,50%
DESPESAS COM VEÍCULOS	0,00%	0,00%	0,00%
DESPESAS GERAIS	1,00%	1,50%	2,00%
DESPESAS NÃO DEDUTÍVEIS	0,00%	0,00%	0,00%
DESPESAS TRIBUTARIAS	1,65%	1,65%	1,65%
DESPESAS FINANCEIRAS	3,00%	3,00%	2,00%
RECEITAS FINANCEIRAS	2,00%	2,00%	2,00%
Receitas Aplicações Mercado Aberto	0,00%	0,00%	0,00%
Outras Receitas	2,00%	2,00%	2,00%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	0,01%	0,01%	0,01%
Distribuição de Sobras de Cooperativas	0,01%	0,01%	0,01%
Outras Receitas Operacionais	0,00%	0,00%	0,00%
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	5,36%	11,36%	11,86%
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	0,01%	0,01%	0,01%
Perdas e Baixas do Ativo Imobilizado	0,01%	0,01%	0,01%
RESULTADO ANTES DA CS E IR	5,35%	11,35%	11,85%
Impostos sobre o Lucro Líquido	0,40%	0,40%	0,40%
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	4,95%	10,95%	11,45%

FONTE: Elaborado pelo Autor.

Primeiro e Segundo Ano.

No primeiro período de planejamento, que compreende o 1º e o 2º ano em recuperação⁶, a empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE

⁶ Ratificando: o "ano", corresponde aos dozes meses seguintes à homologação do Plano de Recuperação Judicial.



CONSTRUÇÃO EIRELI deverá alcançar uma lucratividade média de **4,95%**. Tal desempenho será obtido com a melhoria da margem operacional bruta, na comercialização de material de construção, bem como com a ampla reestruturação que deverá ocorrer nas atividades de prestação de serviços de transporte rodoviários de cargas a terceiros.

Do Terceiro ao Oitavo Ano:

Ao longo do período compreendido entre o Terceiro e o Oitavo ano em recuperação, a empresa deverá readquirir sua capacidade de compra, bem como deverá sanar seus problemas de desencaixes de caixa, o que lhes permitirá comprar em melhores condições. Isto favorecerá ganhos de eficiência quanto ao Custo Operacional.

Projeta-se que os preços continuarão a subir em patamares semelhantes à inflação, o que proporcionará impactos positivos na receita operacional líquida. Mas, os gestores deverão manter todos os esforços com vistas a redução dos custos e as despesas operacionais.

As vendas deverão crescer de forma gradual [Tabela nº 37 (a), (b) e (c)]. O maior desafio da empresa neste período, será aumentar o volume de operações, mantendo a mesma estrutura física, assim obtendo importantes ganhos de escala.

Implementados todas as mudanças quanto a política comercial, critérios de precificação e apropriação de custos e despesas, o desempenho econômico da Recuperanda irá alcançar uma lucratividade média igual a **10,95%** de sua Receita Operacional Líquida (Tabela nº 39).



A partir do Nono Ano.

Neste terceiro período do planejamento, a partir do 9º ano, a Recuperanda terá consolidados todos os ajustes necessários, e conseguirá manter um ciclo operacional estável de comercialização material de construção e prestação de serviços.

Com os ganhos de escalas consolidados e a maior eficiência operacional adquirida, conseguirá manter a lucratividade líquida operacional média, em torno de **11,45%** (Tabela nº 39). Tal performance é compatível com o retorno esperado para empresas que atuam no segmento, pois remunera o custo de oportunidade dos recursos investidos, bem como o risco associado à atividade industrial.

A partir da projeção das receitas da empresa [Tabela nº 37 (a), (b) e (c)] e da nova estrutura de custos definida (Tabela nº 39), foi possível projetar o resultado operacional líquido da empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI para os próximos dezoito anos.

Objetiva-se com tal projeção determinar a capacidade de pagamento da empresa, frente às necessidades de amortização de seu endividamento.

As projeções contidas nas Tabelas nº 39 (a), (b) e (c) mostram que a empresa conseguirá operar com lucratividade já no primeiro ano. As projeções do demais anos mostram que, a partir da implementação da reestruturação proposta, será possível superar seus principais problemas e atuar com níveis de produtividades, que assegurarão sua viabilidade econômica e sustentabilidade financeira.

No primeiro ano a empresa conseguirá obter um lucro líquido mensal da ordem de **R\$ 24.573,42**. Este resultado somente será possível se ela conseguir reduzir seus custos operacionais e as despesas operacionais (Tabela nº 39 (a)).

Entre o terceiro e o oitavo ano, a lucratividade da empresa deve se situar próximo a **10,95%**. Para que consiga obter tal resultado deverá atuar de forma



rigorosa no controle de seus custos, bem como manter os esforços de venda, para que estas cresçam, em termos reais. Logrando êxito em tais esforços, a média mensal do lucro operacional líquido se elevará consideravelmente. No terceiro ano em recuperação, conseguirá obter um resultado operacional líquido mensal igual a **R\$ 61.827,89**. No oitavo ano, a média mensal de seu lucro líquido alcançara a cifra de **R\$ 82.745,70**, conforme demonstrado na Tabela nº 39 (a).

A partir do nono ano a empresa conseguirá estabilizar sua lucratividade em patamares semelhantes às demais empresas que atuam no setor, ficando em torno de **11,45%** sobre a receita operacional líquida.



TABELA Nº 39 (a)
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 1º ao 6º Ano.
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	496.489,34	521.611,70	564.123,05	592.667,68	622.656,66	654.163,09
CUSTO OPERACIONAL	372.367,00	365.128,19	162.693,09	170.925,36	179.574,18	188.660,64
LURO OPERACIONAL BRUTO	124.122,33	156.483,51	401.429,96	421.742,32	443.082,48	465.502,46
DESPESAS OPERACIONAIS	107.489,94	112.928,93	116.491,41	122.385,88	128.578,60	131.813,86
De Vendas	64.543,61	67.809,52	67.694,77	71.120,12	74.718,80	78.499,57
Despesas com Pessoal	12.412,23	13.040,29	11.282,46	11.853,35	12.453,13	13.083,26
Utilidade e Serviços	2.482,45	2.608,06	2.820,62	2.963,34	3.113,28	3.270,82
Despesas Gerais	4.964,89	5.216,12	8.461,85	8.890,02	9.339,85	13.083,26
Despesas Tributárias	8.192,07	8.606,59	9.308,03	9.779,02	10.273,83	10.793,69
Despesas Financeiras	14.894,68	15.648,35	16.923,69	17.780,03	18.679,70	13.083,26
RECEITAS FINANCEIRAS	9.932,47	10.435,06	11.282,46	11.853,35	12.453,13	13.083,26
Receitas Aplicações Mercado Aberto	2,69	2,82	-	-	-	-
Outras Receitas	9.929,79	10.432,23	11.282,46	11.853,35	12.453,13	13.083,26
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	49,65	52,16	56,41	59,27	62,27	65,42
Distrib. de Sobras de Cooperativas	49,65	52,16	56,41	59,27	62,27	65,42
Outras Receitas Operacionais	-	-	-	-	-	-
RESULTADO OPERACIONAL	26.614,52	27.961,21	64.084,38	67.327,05	70.733,80	77.583,74
OUTRAS DESPESAS	55,14	57,93	-	-	-	-
Perdas e Baixas do At. Imobilizado	55,14	57,93	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DA CS E IR	26.559,38	27.903,28	64.084,38	67.327,05	70.733,80	77.583,74
Impostos sobre o Lucro Líquido	1.985,96	2.086,45	2.256,49	2.370,67	2.490,63	2.616,65
RESULTADO OPERAC. LÍQUIDO	24.573,42	25.816,84	61.827,89	64.956,38	68.243,17	74.967,09

FONTE: Elaborada pelo Autor.



TABELA Nº 39 (b)
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 7º ao 12º Ano.
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	7º Ano	8º Ano	9º Ano	10º Ano	11º Ano	12º Ano
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	687.263,74	722.039,29	744.125,44	781.778,19	821.336,16	862.895,77
CUSTO OPERACIONAL	198.206,86	208.236,13	214.605,78	225.464,83	236.873,35	248.859,14
LURO OPERACIONAL BRUTO	489.056,88	513.803,16	529.519,66	556.313,36	584.462,81	614.036,63
DESPESAS OPERACIONAIS	138.483,64	145.490,92	149.941,28	157.528,30	165.499,24	173.873,50
De Vendas	82.471,65	86.644,71	89.295,05	93.813,38	98.560,34	103.547,49
Despesas com Pessoal	13.745,27	14.440,79	14.882,51	15.635,56	16.426,72	17.257,92
Utilidade e Serviços	3.436,32	3.610,20	3.720,63	3.908,89	4.106,68	4.314,48
Despesas Gerais	13.745,27	14.440,79	14.882,51	15.635,56	16.426,72	17.257,92
Despesas Tributárias	11.339,85	11.913,65	12.278,07	12.899,34	13.552,05	14.237,78
Despesas Financeiras	13.745,27	14.440,79	14.882,51	15.635,56	16.426,72	17.257,92
RECEITAS FINANCEIRAS	13.745,27	14.440,79	14.882,51	15.635,56	16.426,72	17.257,92
Receitas Aplicações Mercado Aberto	-	-	-	-	-	-
Outras Receitas	13.745,27	14.440,79	14.882,51	15.635,56	16.426,72	17.257,92
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	68,73	72,20	74,41	78,18	82,13	86,29
Distrib. de Sobras de Cooperativas	68,73	72,20	74,41	78,18	82,13	86,29
Outras Receitas Operacionais	-	-	-	-	-	-
RESULTADO OPERACIONAL	81.509,48	85.633,86	88.253,28	92.718,89	97.410,47	102.339,44
OUTRAS DESPESAS	-	-	-	-	-	-
Perdas e Baixas do At. Imobilizado	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DA CS E IR	81.509,48	85.633,86	88.253,28	92.718,89	97.410,47	102.339,44
Impostos sobre o Lucro Líquido	2.749,05	2.888,16	2.976,50	3.127,11	3.285,34	3.451,58
RESULTADO OPERAC. LÍQUIDO	78.760,42	82.745,70	85.276,78	89.591,78	94.125,12	98.887,86

FONTE: Elaborada pelo Autor.



TABELA Nº 39 (c)
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 13º ao 18º Ano.
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	13º Ano	14º Ano	15º Ano	16º Ano	17º Ano	18º Ano
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	906.558,30	952.430,15	1.000.623,11	1.051.254,64	1.104.448,13	1.160.333,20
CUSTO OPERACIONAL	261.451,41	274.680,85	288.579,71	303.181,84	318.522,84	334.640,10
LURO OPERACIONAL BRUTO	645.106,88	677.749,29	712.043,41	748.072,80	785.925,29	825.693,11
DESPESAS OPERACIONAIS	182.671,50	191.914,67	201.625,56	211.827,81	222.546,30	233.807,14
De Vendas	108.787,00	114.291,62	120.074,77	126.150,56	132.533,78	139.239,98
Despesas com Pessoal	18.131,17	19.048,60	20.012,46	21.025,09	22.088,96	23.206,66
Utilidade e Serviços	4.532,79	4.762,15	5.003,12	5.256,27	5.522,24	5.801,67
Despesas Gerais	18.131,17	19.048,60	20.012,46	21.025,09	22.088,96	23.206,66
Despesas Tributárias	14.958,21	15.715,10	16.510,28	17.345,70	18.223,39	19.145,50
Despesas Financeiras	18.131,17	19.048,60	20.012,46	21.025,09	22.088,96	23.206,66
RECEITAS FINANCEIRAS	18.131,17	19.048,60	20.012,46	21.025,09	22.088,96	23.206,66
Receitas Aplicações Mercado Aberto	-	-	-	-	-	-
Outras Receitas	18.131,17	19.048,60	20.012,46	21.025,09	22.088,96	23.206,66
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	90,66	95,24	100,06	105,13	110,44	116,03
Distrib. de Sobras de Cooperativas	90,66	95,24	100,06	105,13	110,44	116,03
Outras Receitas Operacionais	-	-	-	-	-	-
RESULTADO OPERACIONAL	107.517,81	112.958,22	118.673,90	124.678,80	130.987,55	137.615,52
OUTRAS DESPESAS	-	-	-	-	-	-
Perdas e Baixas do At. Imobilizado	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DA CS E IR	107.517,81	112.958,22	118.673,90	124.678,80	130.987,55	137.615,52
Impostos sobre o Lucro Líquido	3.626,23	3.809,72	4.002,49	4.205,02	4.417,79	4.641,33
RESULTADO OPERAC. LÍQUIDO	103.891,58	109.148,49	114.671,41	120.473,78	126.569,76	132.974,19

FONTE: Elaborada pelo Autor.



VI – PROPOSTA DE PAGAMENTO



6. Negociação

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

1º Créditos extra concursais:

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, bem como aqueles amparados por garantidas fiduciárias. Também foi considerado o provisionamento para credores trabalhistas que estão acionando à empresa na Justiça do Trabalho. 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 Extra concursais:

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

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



6.2. Créditos Concurrais:

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

- 1º) o crédito derivado da legislação do trabalho;
- 2º) os decorrentes de acidente de trabalho;
- 3º) o crédito com garantia real, limitado até o valor do bem gravado;
- 4º) o crédito tributário, independentemente de sua natureza e tempo de constituição;
- 5º) o crédito com privilégio especial;
- 6º) o crédito com privilégio geral;
- 7º) o crédito quirografário, incluído: i) o saldo dos créditos não cobertos pelo produto da alienação dos bens vinculados ao seu pagamento (exceto em relação aos bens essenciais ao processo operacional, os quais foram equiparados ao 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 – Classe I - Crédito Derivado da Legislação do Trabalho.

Os débitos de derivados da legislação trabalhistas, até o limite de 5 salários mínimos por trabalhador, deverão ser pagos no prazo de 30 (trinta) dias, após o transitado em julgado da decisão homologatória da aprovação do plano. Estes créditos somam a importância de **R\$ 94.401,15** (Tabela nº 05).

O saldo remanescente, no montante de **R\$ 30.539,84** (Tabela nº 05), 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 **21** empregados, que totaliza o montante de **R\$ 124.940,99**, cujos valores individuais estão discriminados na relação nominal constante do quadro de credores (p. 186 e p 187).

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 o transitado em julgado da decisão homologatória da aprovação do plano, conforme disposto no parágrafo único do Art. 54 da Lei 11.101/2005.

Os saldos remanescentes, acima dos valores correspondentes a 05 salários mínimos, serão pagos em 12 parcelas mensais iguais e sucessivas, no prazo de 1 (um) ano, sendo que a primeira vencerá 30 dias após o transitado em julgado da decisão homologatória da aprovação do plano, conforme disposto no parágrafo único do Art. 54 da Lei 11.101/2005.

6.2.2 Classe II - Credores com Garantia Real, limitado até o valor do bem gravado.

Nas análises dos contratos de créditos firmados pela empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, constatou-se que não há operações de créditos amparadas por garantias reais.

Contudo, existem diversas operações financeiras e/ou de arrendamento mercantil, cujo objeto foi viabilizar a **disponibilização de bens essenciais às atividades operacionais da empresa**, ou conceder empréstimos, cujas garantias estão amparadas por alienações fiduciária, representada pela cessão da propriedade de **bens essenciais**, às instituições financeiras.



Porém, no que pese o disposto no § 3º Artigo 49 da Lei 11.101/2005:

“ [...] § 3º Tratando-se de credor titular da posição de proprietário fiduciário de bens móveis ou imóveis, de arrendador mercantil, de proprietário ou promitente vendedor de imóvel cujos respectivos contratos contenham cláusula de irrevogabilidade ou irretratabilidade, inclusive em incorporações imobiliárias, ou de proprietário em contrato de venda com reserva de domínio, seu crédito não se submeterá aos efeitos da recuperação judicial e prevalecerão os direitos de propriedade sobre a coisa e as condições contratuais, observada a legislação respectiva, não se permitindo, contudo, durante o prazo de suspensão a que se refere o § 4º do art. 6º desta Lei, a venda ou a retirada do estabelecimento do devedor dos bens de capital essenciais a sua atividade empresarial”.

A Jurisprudência pátria tem reconhecido que a aplicação de tal dispositivo legal, compromete todo arcabouço jurídico contemplado na Lei 11.101/2005, em especial ao que dispõe o seu Artigo 47:

“Art. 47. A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica”.

No caso específico da empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, que tem como objeto social “Transportes rodoviários de cargas secas, exceto produtos perigosos, municipal, intermunicipal, interestadual e internacional; comércio de materiais de construção, materiais elétricos, hidráulicos, ferragens, pisos, revestimentos e acessórios para acabamentos em geral”, **os veículos que compõem a sua frota são essenciais à manutenção de suas atividades operacionais**, pois além da prestação de serviços de transporte a terceiro, atua, basicamente como demonstrados anteriormente, como distribuidora de materiais utilizados nas fases iniciais de uma construção civil.

As propriedades de **todos os veículos que compõem a sua frota** estão cedidas, em garantias fiduciárias para as instituições, que realizaram as operações que viabilizam a disponibilização dos bens essenciais à Recuperanda. Se não puder contar com todos os veículos de sua frota, não terá condições de operar.



Para evitar o comprometimento todo o amparo previsto na Lei 11.101/2005, o Tribunais pátrios tem se mostrados sensíveis a tal situação, com entendimento unânime de que “*a função da Lei de Recuperação e Falências é, precipuamente, manter a atividade produtiva da empresa, evitando o seu desaparecimento*”. AGRADO DE INSTRUMENTO Nº 0008503-91.2020.8.16.0000 – TJPR. 28/02/2020.

Cabe registrar decisão recente do Tribunal de Justiça do Paraná, que ao apreciar o agravo de instrumento nº 0008503-91.2020.8.16.0000, reconheceu a necessidade de manter os créditos amparados por garantias fiduciários no quadro de credores, pois haveria:

“ (...) o risco iminente de dano à recuperanda, vez que o Banco poderá ingressar com medida de busca e apreensão do bem alienado fiduciariamente, necessária a atribuição de efeito suspensivo ao recurso, **mantendo-se, por ora, os créditos decorrentes do contrato (...) no Quadro Geral de credores**”. AGRADO DE INSTRUMENTO Nº 0008503-91.2020.8.16.0000 – TJPR 28/02/2020. (Destacamos).

Diante do exposto, as operações que foram realizadas com a **finalidade de disponibilizar bens essenciais às atividades operacionais da Recuperanda**, e, estão amparadas por cessões/alienações fiduciárias, serão equiparadas as operações com garantias reais, e, portanto, serão classificadas na Classe II, do quadro geral de credores.

As informações contidas na Tabela nº 40 mostram que as dívidas da empresa para credores cujos direitos estão amparados cessões/alienações fiduciárias. Estes créditos que foram equiparados a garantias reais e, portanto, classificados na **Classe II**, somam a importância de **R\$ 1.556.579,88**, e estão distribuídas entre **06** instituições financeiras.



TABELA Nº 40
CREDORES FIDUCIÁRIOS EQUIPARADOS A GARANTIAS REAIS

INSTITUIÇÃO	OPERAÇÃO/ CONTRATOS	VALOR (R\$)
BRADESCO ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS LTDA	Grupos de Consórcio	R\$ 75.441,96
BANCO BRADESCO S.A	30524504; 6001677; 4628618.	R\$ 568.620,69
BANCO MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A	9590276032; 959029461801; 959029458801; 9590306063.	R\$ 511.211,29
CNF - ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS NACIONAL LTDA.	Grupos de Consórcio	R\$ 178.232,91
SICOOB METROPOLITANO	72140-0/1144893	R\$ 82.072,25
GAPLAN ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA	Grupos de Consórcio	R\$ 141.000,78
TOTAL		R\$ 1.556.579,88

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

6.2.2.1 - Bradesco Administradora de Consórcios Ltda.

A Recuperanda participa de **cinco** Grupos de Consórcios da Bradesco Administradora de Consórcios Ltda, detendo **cinco** quotas, cujo saldo devedor em fevereiro de 2020, somava a importância de **R\$ 75.441,96**, conforme informações abaixo:

Grupos – Grupo 2185 - Cota 192; Grupo 2187 - Cota 361; Grupo 2241 - Cota 365; Grupo 4132 - Cota 271; Grupo 4139 - Cota 252.

Saldos Devedores- R\$ 59.228,82 e R\$ 16213,14.

Vencimentos – 10/03/20 a 10/10/20 e 10/03/20 a 10/09/2310/09/2023

Modalidade – Consórcio



Garantia – Alienação Fiduciária do Veículo Placa MKA-4A98 e da MÁQUINA PÁ CARREGADEIRA WANG LW300.

6.2.2.2 - Banco Bradesco S.A.

Com o Banco Bradesco S.A., a Recuperanda realizou operações de créditos, nas quais foram exigidas como garantias a alienação fiduciária de veículos e reboques. O saldo devedor destas operações somava, em fevereiro de 2020, a importância de **R\$ 568.620,69**.

Contratos – 30524504; 6001677; 4628618.

Saldo Devedores – R\$ 48371,85; R\$ 49.823,5 e R\$ 470.425,34.

Vencimentos – 15/02/20 a 15/09/21; 15/02/20 a 15/08/21 e 08/02/20 a 08/03/24

Modalidade – Empréstimos – Pessoa Jurídica

Garantia – Alienações fiduciárias dos veículos/Reboques com placas BAW-3032; BAW-9381/BAW-9382 e BCW-8A65.

6.2.2.3 Banco Mercedes-Benz Do Brasil S.A.

A Recuperanda firmou **quatro** contratos de financiamento de veículos com o Banco Mercedes-Benz do Brasil S.A, cujo saldo devedores acumulados em fevereiro de 2020, somavam a importância de **R\$ 511.211,29**. Por imposição contratual, foram exigidas garantias fiduciárias em todos os contratos.

Contratos – 9590276032; 959029461801; 959029458801 e 9590306063

Saldo Devedores – R\$ 67.894,21; R\$ 51.499,23; R\$ 51.513,54 e R\$ 340.304,31

Vencimentos – 18/11/19 a 15/04/20; 18/11/19 a 15/12/20; 18/11/19 a 15/12/20 e 18/11/19 a 15/10/21.

Modalidade – Financiamento de Veículos



Garantia – Alienação Fiduciárias dos veículos com as seguintes placas:
AZM-8921; BAF-9140; BAF-9141 e BAX-6208

6.2.2.4 CNF - Administradora De Consórcios Nacional LTDA.

A Recuperanda participa de **dois** Grupos de Consórcios da CNF - Administradora De Consórcios Nacional LTDA., detendo **duas** quotas, cujo saldo devedor em fevereiro de 2020, somava a importância de **R\$ 178.232,91**, conforme informações abaixo:

Grupos – Grupo 30532 - Cota 0204 e Grupo 30539 - Cota 030;

Saldos Devedores - R\$ 87.733,85 e R\$ 90.499,06

Vencimentos – 19/11/19 a 22/01/22 e 19/11/19 a 22/07/22.

Modalidade – Consórcio

Garantia – Alienação Fiduciária dos Veículos e Reboques Placas ATV-
7264 / AUV-5653 e ASL-5706 / BAD-7456.

6.2.2.5 SICOOB Metropolitano.

A Recuperando possui com a Cooperativa de Crédito – SICOOB Metropolitano uma operação de crédito, cujo saldo devedor em fevereiro de 2020 era de **R\$ 82.072,25**.

Contrato – 72140-0/1144893

Saldo Devedor - **R\$ 82.072,25**

Vencimento – 02/03/20 a 02/08/22

Modalidade – Empréstimo a Pessoa Jurídica

Garantia – Alienação dos veículos e reboques com placas: ATX-7360 /
ATY-0398 / AUB-8353 / AUB-8355



6.2.2.6 GAPLAN Administradora De Consórcio LTDA.

A Recuperanda participa de **um** Grupo de Consórcios da GAPLAN Administradora De Consórcio LTDA., detendo **duas** quotas, cujo saldo devedor em fevereiro de 2020, somava a importância de **R\$ 141.000,78**, conforme informações abaixo:

Grupos – Grupo N706 - Cota 015 e Cota 030;

Saldos Devedores - R\$ 70.500,39 e R\$ 70.500,39.

Vencimentos – 20/02/2020 a 20/02/22

Modalidade – Consórcio

Garantia – Alienação Fiduciária dos Veículos Placas AXI-4103 e AWM-9043

PROPOSTA DE PAGAMENTO

CLASSE II - CREDORES COM GARANTIAS REAL

(Credores com Direitos Fiduciários sobre Bens Essenciais)

Para saldar todos os valores referentes a créditos contratados e/ou renegociados junto às instituições financeiras, cujos contratos estabelece a **cessão de direitos fiduciários de bens essenciais**, a Recuperanda submete à Assembleia Geral de Credores, a seguinte proposta:

i) Forma de pagamento do valor total da dívida

Sobre o valor total da dívida, junto aos credores com direitos fiduciários quer por cessão ou alienação fiduciária, **incidentes sobre bens essenciais**, os quais foram equiparados à Garantia Real (Classe II), será considerado um desconto (**deságio**) correspondente a 50% (cinquenta por cento) do valor total



da dívida, apurado na data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, em 02/03/2020.

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 02/03/2020, com base na variação mensal da Taxa Referencial (TR).

iii) Prazo de Carência.

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 e Condições de Amortização.

120 (Cento e Vinte) parcelas mensais fixas, iguais e consecutivas.

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

V) Garantias.

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

De tal forma que a aprovação do referido Plano implicará na liberação dos terceiros e garantidores a quaisquer títulos conforme dispõe o Código Civil em seus artigos 364 e 366.



vi) Novação

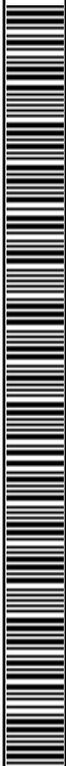
Ocorrendo a aprovação do presente Plano de Recuperação Judicial pela Assembleia Geral de Credores e, devidamente, homologada pelo Juízo da Recuperação Judicial, por força do disposto no Art. 59 da Lei 11.101/2005, **obrigará** a Recuperanda e seus credores sujeitos à Recuperação Judicial, ou que tiverem aderido aos termos deste plano, assim como os seus respectivos sucessores a qualquer título a **novação** de todos os créditos sujeitos aos efeitos da recuperação judicial no momento da aprovação, inclusive aqueles que, mesmo não sujeitos à recuperação, foram relacionados e não contestados pelos respectivos credores, não podendo qualquer crédito ser cobrado de forma individualizada dos coobrigados por força da **novação** aprovada através do plano de recuperação judicial.

Portanto, toda e qualquer condição preestabelecida em contratos, com vínculo direto ou indireto aos créditos que se sujeitam a esse Plano de Recuperação Judicial, não mais terão validade, pois prevalecerá o “**Animus Novandi**” deste Plano de Recuperação Judicial.

Após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial pela Assembleia Geral de Credores, ou de forma direta pelo Poder Judiciário, deverão ser suspensas todas as ações de cobranças, monitórias, execuções judiciais ou qualquer outra medida judicial ajuizada contra a Recuperanda e/ou seus respectivos sócios controladores e respectivos cônjuges, e, ainda, para todos os demais coobrigados a qualquer títulos, inclusive por avais e fianças, referente aos respectivos créditos sujeitos à recuperação judicial e de prosseguimento processual enquanto o mesmo estiver sendo regularmente cumprido.

vii) Quitação Integral dos Débitos.

Após o pagamento integral dos créditos nos termos, condições e formas estabelecidas neste Plano, os respectivos valores serão considerados integralmente pagos e quitados e o respectivo credor dará a mais ampla, geral,



irrevogável e irretroatável quitação, para nada mais reclamar a qualquer título, contra quem quer que seja, sendo inclusive obrigado a fornecer, se for o caso, carta de anuência/instrumento de protesto para fins de baixa definitiva.

Serão civilmente responsáveis por todos os prejuízos que causarem, por culpa ou dolo, os credores que mantiverem os protestos vigentes enquanto o presente Plano de Recuperação Judicial estiver sendo cumprido nos termos aprovados ou pela quitação dos débitos.

6.2.3 – Classe III - Credores Quirografários com Privilégio Geral.

As dívidas da Recuperanda para credores cujos direitos não estão amparados por garantias reais, portanto, classificadas como *quirografárias com privilégio geral*, somam a importância de **R\$ 5.374.031,78**, e estão distribuídas entre **06** instituições financeiras e **65** fornecedores de médio e grande porte, conforme apresentado na Tabela nº 41.

TABELA Nº 41

CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – PRIVILÉGIO GERAL

CREDORES	CRÉDITOS
Instituições Financeiras	2.874.866,34
Fornecedores – Médio e Grande Porte	2.499.165,44
TOTAL	5.374.031,78

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\$ 2.874.866,34**, e foram realizadas junto a **três** instituições financeiras, conforme demonstrado na Tabela nº 42.



TABELA Nº 42
CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO	CONTRATOS/OPERAÇÕES	VALOR (R\$)
Banco do Brasil	Cartão BNDES 4859 6090 0547 3295 – Conta 59000-2; PROGER - 4.000.675	R\$ 65.676,74
Banco Bradesco S.A.	Cartão Crédito 5525 3099 0156 2702 - Conta 103-1; Cartão BNDES 4485 4305 0333 7052 - Conta 103-1; Saldo Devedor - Conta 8103-5; Carteira Duplicatas Descontadas - Conta103-1 Carteira de Desconto de Cheques - Conta 103-1; Saldo Devedor-Conta 103-1.	R\$ 2.682.322,26
SICOOB - Metropolitano	Contrato 891235/Adit-96700- 7; Contrato 891235	R\$ 126.867,34
TOTAL		2.874.866,34

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

6.2.3.1.1 Banco do Brasil.

A Recuperanda possui com o Banco do Brasil **duas** operações de créditos, não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias, num valor total de **R\$ 65.676,74**, conforme informações abaixo:

Contrato – Cartão BNDES 4859 6090 0547 3295

Saldo Devedor - R\$ 25.926,74

Vencimento – 16/03/19 a 16/04/20

Modalidade – Cartão de Crédito

Garantia – não prevista.

Contrato – PROGER - 4.000.675



Saldo Devedor - R\$ 39.750,00

Vencimento - 10/09/2019

Modalidade – PROGER BB.

Garantia – aval dos sócios

6.2.3.1.2– SICOOB Metropolitano.

Com a Cooperativa de Crédito SICOOB Metropolina, a Recuperanda, possui **duas** operação de crédito, não amparada por garantias reais ou alienações fiduciárias, cujos saldos devedores em fevereiro de 2020, somavam o montante de **R\$ 126.867,34**, conforme informações abaixo:

Contrato – 891235/Adit-96700-7;

Saldo Devedor – R\$ 122.034,38

Vencimento – 16/03/20 a 16/10/23

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário.

Garantia – aval dos sócios

Contrato – 891235

Saldo Devedor – R\$ 4.832,96

Vencimento – 15/03/20 A 15/10/23

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário.

Garantia – Seguro Prestamista



6.2.3.1.3 Banco Bradesco S/A.

Com o Banco Bradesco S/A. a Recuperanda possui **seis** operação de crédito não amparada por garantias reais ou alienações fiduciárias, num valor total de **R\$ 2.682.322,26**, conforme informações abaixo:

Contrato – Cartão Crédito 5525 3099 0156 2702

Saldo Devedor – R\$ 99.351,30

Vencimento – 13/03/20 a 13/01/21

Modalidade – Cartão de Crédito

Garantia – Não prevista

Contrato – Cartão BNDES 4485 4305 0333 7052

Saldo Devedor – R\$ 35.233,07

Vencimento – 15/03/20 a 15/06/21

Modalidade – Cartão de Crédito

Garantia – Não prevista

Contrato – Saldo Devedor - Conta 8103-5;

Saldo Devedor – R\$ 52.921,09

Vencimento – 29/01/2020

Modalidade – Limite de Crédito – Conta Garantida

Garantia – aval dos sócios

Contrato – Limite para Desconto de Duplicata

Saldo Devedor – R\$ 1.770.933,14

Vencimento – 07/02/20 a 30/11/20



Modalidade – Desconto de Duplicata

Garantia – aval dos sócios

Contrato – Carteira de Desconto de Cheques

Saldo Devedor – R\$ 673.883,66

Vencimento – 11/02/20 A 04/06/20

Modalidade – Desconto de Cheques

Garantia – aval dos sócios

Contrato – Saldo Devedor - Conta 103-1

Saldo Devedor – R\$ 50.000,00

Vencimento – 13/02/2020

Modalidade – Limite de Crédito – Conta Garantida

Garantia – aval dos sócios

6.2.3.2 – Fornecedores de Mercadoria para Revenda, Insumos e Prestadores de Serviços.

Para as empresas de médio e grande porte, fornecedoras de mercadorias para revenda, insumos e prestadores de serviços, cujos créditos são de natureza “Quirografária com Privilégio Geral” (Classe III), a empresa deve um montante de **R\$ 2.499.165,44**, para um total de **65** (sessenta e cinco) credores.

A relação detalhada de todos os credores classificados nesta Classe III, consta do Quadro Geral de Credores, às páginas 189 a 198.



PROPOSTA DE PAGAMENTO

CLASSE III - CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO GERAL

INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E FORNECEDORES.

Para saldar todos os valores referentes a créditos que não estão amparados por garantias reais, portanto, de natureza quirografária com privilégio geral, enquadrados na Classe III, do Quadro Geral de Credores (p. xxx a xxx), a Recuperanda submete à Assembleia Geral de Credores, a seguinte proposta:

i) Forma de pagamento do valor total da dívida

Sobre o valor total da dívida contraídas junto as instituições financeiras e empresas fornecedoras de matéria prima, insumos e prestadoras de serviços, cujos créditos foram classificados como “Quirografários com Privilégio Geral (Classe III)”, será considerado um desconto (**deságio**) correspondente a **70%** (setenta por cento) do valor total da dívida, apurado na data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, em 02.03.2020.

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 02.03.2020, com base na variação mensal da Taxa Referencial (TR).

iii) Prazo de Carência.

36 (trinta e seis) 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 e Condições de Amortização.

180 (Cento e Oitenta) parcelas mensais fixas, iguais e consecutivas.



A primeira parcela vencendo no último dia útil do 37º 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 179 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.

De tal forma que a aprovação do referido Plano implicará na liberação dos terceiros e garantidores a quaisquer títulos conforme dispõe o Código Civil em seus artigos 364 e 366.

vi) Novação

Ocorrendo a aprovação do presente Plano de Recuperação Judicial pela Assembleia Geral de Credores e, devidamente, homologada pelo Juízo da Recuperação Judicial, por força do disposto no Art. 59 da Lei 11.101/2005, **obrigará** a Recuperanda e seus credores sujeitos à Recuperação Judicial, ou que tiverem aderido aos termos deste plano, assim como os seus respectivos sucessores a qualquer título a **novação** de todos os créditos sujeitos aos efeitos da recuperação judicial no momento da aprovação, inclusive aqueles que, mesmo não sujeitos à recuperação, foram relacionados e não contestados pelos respectivos credores, não podendo qualquer crédito ser cobrado de forma individualizada dos coobrigados por força da **novação** aprovada através do plano de recuperação judicial.

Portanto, toda e qualquer condição preestabelecida em contratos, com vínculo direto ou indireto aos créditos que se sujeitam a esse Plano de



Recuperação Judicial, não mais terão validade, pois prevalecerá o “**Animus Novandi**” deste Plano de Recuperação Judicial.

Após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial pela Assembleia Geral de Credores, ou de forma direta pelo Poder Judiciário, deverão ser suspensas todas as ações de cobranças, monitórias, execuções judiciais ou qualquer outra medida judicial ajuizada contra a Recuperanda e/ou seus respectivos sócios controladores e respectivos cônjuges, e, ainda, para todos os demais coobrigados a qualquer títulos, inclusive por avais e fianças, referente aos respectivos créditos sujeitos à recuperação judicial e de prosseguimento processual enquanto o mesmo estiver sendo regularmente cumprido.

vii) Quitação Integral dos Débitos.

Após o pagamento integral dos créditos nos termos, condições e formas estabelecidas neste Plano, os respectivos valores serão considerados integralmente pagos e quitados e o respectivo credor dará a mais ampla, geral, irrevogável e irretratável quitação, para nada mais reclamar a qualquer título, contra quem quer que seja, sendo inclusive obrigado a fornecer, se for o caso, carta de anuência/instrumento de protesto para fins de baixa definitiva.

Serão civilmente responsáveis por todos os prejuízos que causarem, por culpa ou dolo, os credores que mantiverem os protestos vigentes enquanto o presente Plano de Recuperação Judicial estiver sendo cumprido nos termos aprovados ou pela quitação dos débitos.



6.2.4 – Classe IV - Credores Quirografários com Privilégio Especial – Empresas EPP/ME/EIRELI.

Para as empresas de pequeno porte (EPP/ME/EIRELI), que forneceram bens e serviços para a empresa, e estão amparados pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, a dívida é de **R\$ 231.445,24**, junto a **17** fornecedores e ou prestadores de serviços.

No detalhamento do Quadro Geral de Credores (p. 198 e 199) estão identificados todos os credores/fornecedores, bem como referenciados os créditos correspondentes a cada um.

PROPOSTA DE PAGAMENTO

CLASSE IV - CREDITORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO ESPECIAL (Empresas EPP/ME/EIRELI)

i) Forma de pagamento do valor total da dívida

Sobre o valor total da dívida contraídas junto a fornecedores e prestadores de serviços, cujos créditos foram classificados como “Quirografários com Privilégio Especial (Classe IV)”, será considerado um desconto (**deságio**) correspondente a **50%** (cinquenta por cento) do valor total da dívida, apurado na data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, em 02.03.2020.

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 02.03.2020, com base na variação mensal da Taxa Referencial (TR).

iii) Prazo de Carência.



24 (vinte) 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 e Condições de Amortização.

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

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

v) Garantias.

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

De tal forma que a aprovação do referido Plano implicará na liberação dos terceiros e garantidores a quaisquer títulos conforme dispõe o Código Civil em seus artigos 364 e 366.

vi) Novação

Ocorrendo a aprovação do presente Plano de Recuperação Judicial pela Assembleia Geral de Credores e, devidamente, homologada pelo Juízo da Recuperação Judicial, por força do disposto no Art. 59 da Lei 11.101/2005, **obrigará** a Recuperanda e seus credores sujeitos à Recuperação Judicial, ou que tiverem aderido aos termos deste plano, assim como os seus respectivos sucessores a qualquer título, a **novação** de todos os créditos sujeitos aos efeitos



da recuperação judicial no momento da aprovação, inclusive aqueles que, mesmo não sujeitos à recuperação, foram relacionados e não contestados pelos respectivos credores, não podendo qualquer crédito ser cobrado de forma individualizada dos coobrigados por força da **novação** aprovada através do plano de recuperação judicial.

Portanto, toda e qualquer condição preestabelecida em contratos, com vínculo direto ou indireto aos créditos que se sujeitam a esse Plano de Recuperação Judicial, não mais terão validade, pois prevalecerá o “**Animus Novandi**” deste Plano de Recuperação Judicial, por força do Art. 59 da Lei 11.101/2005.

Após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial pela Assembleia Geral de Credores, ou de forma direta pelo Poder Judiciário, deverão ser suspensas todas as ações de cobranças, monitórias, execuções judiciais ou qualquer outra medida judicial ajuizada contra a Recuperanda e/ou seus respectivos sócios controladores e respectivos cônjuges, e, ainda, para todos os demais coobrigados a qualquer títulos, inclusive por avais e fianças, referente aos respectivos créditos sujeitos à recuperação judicial e de prosseguimento processual enquanto o mesmo estiver sendo regularmente cumprido.

VII) Quitação Integral dos Débitos.

Após o pagamento integral dos créditos nos termos, condições e formas estabelecidas neste Plano, os respectivos valores serão considerados integralmente pagos e quitados e o respectivo credor dará a mais ampla, geral, irrevogável e irreatável quitação, para nada mais reclamar a qualquer título, contra quem quer que seja, sendo inclusive obrigado a fornecer, se for o caso, carta de anuência/instrumento de protesto para fins de baixa definitiva.

Serão civilmente responsáveis por todos os prejuízos que causarem, por culpa ou dolo, os credores que mantiverem os protestos vigentes enquanto o presente Plano de Recuperação Judicial estiver sendo cumprido nos termos aprovados ou pela quitação dos débitos.



6.3 Credores Não Concursais.

Para fins de elaboração do Fluxo de Caixa Futuro é necessário considerar todos os desembolsos, que a empresa irá efetuar durante o período em que estiver em recuperação.

Assim, os compromissos com a amortização das dívidas de natureza tributária e os pagamentos de credores com reserva de domínio ou alienação fiduciária, que não incidam sobre os bens essenciais às atividades operacionais, devem ser previstos.

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.

As dívidas de natureza tributárias, apurada em 30/09/2019 somavam a importância de **R\$ 1.685.754,11** e compreende as seguintes pendências fiscais:

Secretaria da Receita Federal	R\$ 561.319,45
Procuradoria Geral da Fazenda Nacional	R\$ 1.081.539,17
Prefeitura do Município de Castelo Branco, PR.	R\$ 42.895,49

6.3.1.1 Receita Federal do Brasil – RFB

A dívida com a Receita Federal se refere ao não recolhimento dos encargos de natureza não previdenciária, decorrentes da apuração da COFINS e PIS, e daqueles de natureza previdenciária, como o INSS.



Conforme detalhamento apresentado nas Tabelas nº 43, 44 e 45, a dívida total da Recuperanda junto a Secretaria da Receita Federal soma a importância de **R\$ 561.319,45**, e, está constituída por “Débitos não Previdenciários” e “Débitos Previdenciários”, bem como de parcelamento que não estão sendo pagos.

A Tabela nº 43 mostra a situação de débitos referentes as contribuições de PIS e CONFINS que não foram pagas nas datas de seus vencimentos, cujo parcelamento foi pleiteado através do Processo 10950.401.365/2017-29 2172, e, atualmente, se encontra com sua exigibilidade suspensa.

As obrigações suspensas somam a importância de R\$ **32.445,73** e se referem aos exercícios de 2019 e 2020, conforme consta da Tabela nº 43.

TABELA Nº 43
CONTRIBUIÇÕES NÃO PREVIDENCIÁRIA – PIS E CONFINS
Parcelamento com Exigibilidade Suspensa (SIPADE)
(Processo: 10950.401.365/2017-29 2172-)

Receita	PA/ Exercício	Data Vencimento	Valor Original	Saldo Devedor
0561-07 – IRRF	12/2019	20/01/2020	399,82	399,82
8109-02 – PIS	08/2019	25/09/2019	855,22	855,22
8109-02 – PIS	09/2019	25/10/2019	863,09	863,09
8109-02 – PIS	10/2019	25/11/2019	864,01	864,01
8109-02 – PIS	11/2019	24/12/2019	636,18	636,18
8109-02 – PIS	12/2019	24/01/2020	523,30	523,30
8109-02 – PIS	01/2020	21/02/2020	835,10	835,10
8109-02 - PIS	02/2020	25/03/2020	1.127,00	1.127,00
2172-01 COFINS	08/2019	25/09/2019	3.947,17	3.947,17
2172-01 COFINS	09/2019	25/10/2019	3.983,49	3.983,49
2172-01 COFINS	10/2019	25/11/2019	3.987,72	3.987,72
2172-01 COFINS	11/2019	24/12/2019	2.936,23	2.936,23
2172-01 COFINS	12/2019	24/01/2020	2.415,25	2.415,25
2172-01 COFINS	01/2020	21/02/2020	3.854,33	3.854,33
2172-01 COFINS	02/2020	25/03/2020	5.201,55	5.201,55
5952-07 CSRF	12/2019	20/01/2020	26,27	26,27
TOTAL				32.445,73

FONTE: <https://cav.receita.fazenda.gov.br/ecac>



Nas Tabelas nº 44 (a) e (b) estão elencados os valores referentes aos Parcelamento com Exigibilidade Suspensa (SIEFPAR), do PERT I (Parcelamento: 00310001300001499051828) e PERT II (Parcelamento: 00060001300003 059501821). Os valores se referem a divergências Pendência - Divergência GFIP x GPS (AGUIA). Divergência de GFIP x GPS (Valor declarado menos o recolhido, por rubrica e FPAS).

TABELA Nº 44 (a)

**Divergência de GFIP x GPS
(Valor declarado menos o recolhido, por rubrica e FPAS)**

Competência	FPAS	Situação	Rubrica	Valor
02/2019	515	FPG	Previdência	6.498,34
	515	FPG	Outras Entidades	1.086,11
03/2019	515	FPG	Previdência	6.654,38
	515	FPG	Outras Entidades	1.113,42
04/2019	515	FPG	Previdência	6.831,52
	515	FPG	Outras Entidades	1.144,43
05/2019	515	FPG	Previdência	6.368,21
	515	FPG	Outras Entidades	1.063,34
05/2019	515	FPG	Previdência	7.007,79
	515	FPG	Outras Entidades	1.175,27
06/2019	515	FPG	Previdência	7.053,48
	515	FPG	Outras Entidades	1.183,27
07/2019	515	FPG	Previdência	7.461,95
	515	FPG	Outras Entidades	1.257,17
08/2019	515	FPG	Previdência	6.333,15
	515	FPG	Outras Entidades	1.057,20
09/2019	515	FPG	Previdência	6.333,15
	515	FPG	Outras Entidades	1.057,20
10/2019	515	FPG	Previdência	6.333,15
	515	FPG	Outras Entidades	1.057,20
11/2019	515	FPG	Previdência	7.580,10
	515	FPG	Outras Entidades	1.272,49
12/2019	515	FPG	Previdência	5.728,56
	515	FPG	Outras Entidades	1.007,65
01/2020	515	FPG	Previdência	6.533,03
	515	FPG	Outras Entidades	1.181,43
02/2020	515	FPG	Previdência	6.354,16
	515	FPG	Outras Entidades	1.157,14
TOTAL				108.884,29

FONTE: <https://cav.receita.fazenda.gov.br/ecac>



TABELA Nº 44 (b)
Divergência de GFIP x GPS
(Valor declarado menos o recolhido, por rubrica e FPAS)
CNPJ: 06.314.665/0002-37

Competência	FPAS	Situação	Rubrica	Valor
02/2019	515	FPG	Previdência	7.401,39
	515	FPG	Outras Entidades	1.811,54
03/2019	515	FPG	Previdência	7.047,65
	515	FPG	Outras Entidades	1.758,57
04/2019	515	FPG	Previdência	9.023,77
	515	FPG	Outras Entidades	1.848,51
05/2019	515	FPG	Previdência	8.129,49
	515	FPG	Outras Entidades	1.561,14
05/2019	515	FPG	Previdência	8.533,75
	515	FPG	Outras Entidades	1.734,74
06/2019	515	FPG	Previdência	8.228,85
	515	FPG	Outras Entidades	1.576,48
07/2019	515	FPG	Previdência	9.153,77
	515	FPG	Outras Entidades	1.734,56
08/2019	515	FPG	Previdência	9.328,86
	515	FPG	Outras Entidades	1.772,84
09/2019	515	FPG	Previdência	8.913,60
	515	FPG	Outras Entidades	1.672,69
10/2019	515	FPG	Previdência	8.406,72
	515	FPG	Outras Entidades	1.595,61
11/2019	515	FPG	Previdência	10.381,90
	515	FPG	Outras Entidades	1946,38
12/2019	515	FPG	Previdência	7.203,81
	515	FPG	Outras Entidades	1.387,05
01/2020	515	FPG	Previdência	7.644,30
	515	FPG	Outras Entidades	1460,19
02/2020	515	FPG	Previdência	6.312,35
	515	FPG	Outras Entidades	1.206,80
TOTAL				138.777,31

FONTE: <https://cav.receita.fazenda.gov.br/ecac>



A Tabela nº 45 mostra as divergências apuradas no parcelamento de dívidas previdenciárias, junto a Receita Federal do Brasil. No total, estas divergências somam a importância de **R\$ 281.202,12**, atualizado até 22/05/2020.

TABELA Nº 45
Parcelamento(s) Previdenciário(s) da RFB
(Divergências)

Competência	Valor Devido Atualizado (R\$)	Última Atualização
02/2019	21.262,12	22/05/2020
03/2019	20.893,19	22/05/2020
04/2019	23.658,29	22/05/2020
05/2019	9.293,15	22/05/2020
06/2019	10.186,27	22/05/2020
07/2019	22.368,57	22/05/2020
08/2019	24.219,11	22/05/2020
09/2019	22.752,61	22/05/2020
10/2019	22.050,14	22/05/2020
11/2019	21.269,50	22/05/2020
12/2019	25.821,59	22/05/2020
13/2019	18.743,46	22/05/2020
01/2020	20.455,20	22/05/2020
02/2020	18.228,92	22/05/2020
TOTAL	281.202,12	22/05/2020

FONTE: <https://cav.receita.fazenda.gov.br/ecac>

6.3.1.2 Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – PGFN.

Para a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN) a empresa deve um montante de **R\$ 1.081.539,17**, referentes a débitos previdenciários inscritos na dívida ativa, como apontam os dados constantes das Tabelas nº 46 e 47.

Conforme consta da Tabela nº 46, encontra-se em fase de ajuizamento/distribuição, débitos inscritos na dívida ativa junto a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional no montante de **R\$ 655.639,06**.



Constam também destes débitos, parcelamentos requeridos junto ao SISPAR.

TABELA Nº 46
DÉBITOS PREVIDENCIÁRIOS – INSCRITOS NA DÍVIDA ATIVA
(Em fase de Ajuizamento na PGFN)

N.º Inscrição	Fase Atual	Valor Total
14.834.114-4	Ajuizamento / Distribuição	558,46
16.223.801-0	Inscrição De Crédito Em Dívida Ativa	2.640,84
16.282.296-0	Inscrição De Crédito Em Dívida Ativa	3.008,92
16.157.909-4	Ajuizamento / Distribuição	13.853,09
15.954.974-4	Ajuizamento / Distribuição	14.188,06
15.316.259-7	Parcelado no Sispar	14.752,70
15.155.947-3	Parcelado no Sispar	15.366,97
16.282.297-9	Inscrição De Crédito Em Dívida Ativa	20.296,09
14.667.013-2	Ajuizamento / Distribuição	28.392,72
15.907.506-8	Ajuizamento / Distribuição	29.783,42
12.408.686-1	Ajuizamento / Distribuição	31.526,27
16.223.800-2	Inscrição De Crédito Em Dívida Ativa	35.046,62
13.795.582-0	Ajuizamento / Distribuição	43.376,86
15.185.763-6	Parcelado no Sispar	51.522,31
13.521.115-8	Ajuizamento / Distribuição	68.948,17
16.157.910-8	Ajuizamento / Distribuição	70.676,68
14.834.115-2	Ajuizamento / Distribuição	102.416,35
12.829.092-7	Ajuizamento / Distribuição	109.284,53
TOTAL		655.639,06

FONTE: www.regularize.pgfn.gov.br/legado/consultadebito.

Na Tabela nº 47 também estão elencados débitos de natureza previdenciários, inscritos na dívida pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional. O montante deste débito soma a importância de **R\$ 425.900,11**.



TABELA Nº 47
DÉBITOS PREVIDENCIÁRIOS – INSCRITOS NA DÍVIDA ATIVA
(Procuradoria Geral da Receita Federal)

Nº de Inscrição	Nº do Processo	Valor Consolidado
90 7 19 011228-48	10136 761115/2019-19	2.561,19
90 7 19 012804-00	10136 821314/2019-85	4.084,17
90 7 20 001655-02	10136 122754/2020-90	8.326,48
90 6 19 035895-17	10136 761118/2019-44	11.820,94
90 6 19 044355-05	10136 821317/2019-19	18.850,11
90 7 19 007381-52	10136 491678/2019-26	30.506,30
90 6 20 006808-09	10136 122752/2020-09	38.429,98
90 6 19 023808-51	10136 491676/2019-37	140.798,86
90 4 19 049654-10	10136 761116/2019-55	170.522,08
TOTAL		425.900,11

FONTE: www.regularize.pgfn.gov.br/legado/consultadebito.

Os débitos de natureza tributária existentes junto à Receita Federal do Brasil e a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, serão objetos de pleito com vistas ao parcelamento nas condições estabelecidas pela Portaria Conjunta PGFN/RFB Nº 1, DE 13 DE FEVEREIRO DE 2015, que prevê o parcelamento em até 84 parcelas mensais e consecutivas, nas seguintes proporcionalidades:

I - da 1ª (primeira) à 12ª (décima segunda) prestação, 0,666% (seiscentos e sessenta e seis milésimos por cento);

II - da 13ª (décima terceira) à 24ª (vigésima quarta) prestação, 1% (um por cento); III - da 25ª (vigésima quinta) à 83ª (octogésima terceira) prestação, 1,333% (um inteiro e trezentos e trinta e três milésimos por cento), e

IV - 84ª (octogésima quarta) prestação, o saldo devedor remanescente.

As tabelas nº 48 e 49 apresentam os montantes referentes as parcelas mensais que deverão ser pagas pela Recuperanda nos próximos anos.



TABELA Nº 48
PARCELAMENTO DE DÉBITOS TRIBUTÁRIO – RFB
PORTARIA PGFN / RFB Nº 1, DE 13 DE FEVEREIRO DE 2015

Parcelamento	Percentuais Mínimos Mensal	PARCELAS MENSAIS	QTADE DE PARCELAS	VALOR TOTAL
I - 1ª à 12ª prestação	0,67%	3.760,84	12	45.130,08
II - da 13ª à 24ª prestação	1,00%	5.613,19	12	67.358,33
III - da 25ª à 83ª prestação	1,33%	7.465,55	59	440.467,37
IV - 84ª parcela	Saldo devedor	8.363,66	1	8.363,66
TOTAL			84	561.319,45

FONTE: Calculado pelo Autor.

TABELA Nº 49
PARCELAMENTO DE DÉBITOS TRIBUTÁRIO – PGFN
PORTARIA PGFN / RFB Nº 1, DE 13 DE FEVEREIRO DE 2015

Parcelamento	Percentuais Mínimos Mensal	PARCELAS MENSAIS	QTADE DE PARCELAS	VALOR TOTAL
I - 1ª à 12ª prestação	0,67%	7.246,31	12	86.955,75
II - da 13ª à 24ª prestação	1,00%	10.815,39	12	129.784,70
III - da 25ª à 83ª prestação	1,33%	14.384,47	59	848.683,79
IV - 84ª parcela	Saldo devedor	16.114,93	1	16.114,93
TOTAL			84	1.081.539,17

FONTE: Calculado pelo Autor.



6.3.1.3 Prefeitura do Município de Castelo Branco (PR).

Para a Prefeitura do Município de Castelo Branco, no estado do Paraná, a empresa deve a importância de **R\$ 42.895,49**, referente a Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN.

Em contato com o setor de Tributos da Prefeitura, foi levantada a informação que o município não possui um Programa de Refinanciamento de Dívidas, mas, há previsão legal de parcelamento do valor original da dívida (sem deságio), em até **24** (vinte e quatro) parcelas mensais iguais, sem a incidência e juros.

6.3.2 – Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciária

Para credores cujos direitos creditícios estão amparados por reserva de domínio ou alienação fiduciária de direitos sobre a titularidade de títulos de créditos ou bens que não estão relacionados, dentre os de natureza essencial às atividades operacionais, Recuperanda deve a importância de **R\$ 925.989,39**.

A tabela nº 50 apresenta a relação dos credores cujos contratos estão amparados por garantidas fiduciárias, não incidentes sobre bens essenciais às atividades operacionais da empresa.

TABELA Nº 50

CREDORES NÃO CONCURSAIS – INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO	BENS OU DIREITO c/ CESSÃO FIDUCIÁRIA	VALOR (R\$)
BANCO BRADESCO S.A.	Imóvel Residencial - Casa sob Matrícula 36264 1º Serv. Reg. Imóvel - Maringa-Pr.	534.455,25
BANCO BRADESCO S.A.	Contrato 012409648 Máquina Cielo Com Trava Conta 8103-5	391.534,14
TOTAL		925.989,39

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



Constata-se que a Recuperanda possui duas operações com Banco Bradesco S/A, em que foram estabelecidas reserva domínio por cessão fiduciária de direitos sobre recebíveis, bem como alienação de imóvel residencial.

Embora tais créditos, a princípio, estejam excluídos dos efeitos da Recuperação Judicial – Lei 11.101/2005, por força de seu art. 49, §§ 3º, 4º e 5º, em razão de possuírem coberturas decorrentes da cessão da propriedade fiduciária de títulos de créditos ou alienação fiduciária de imóvel, a Recuperanda não terá disponibilidade de caixa para suportar os desembolsos, originalmente contratados, nos primeiros anos em Recuperação.

Conforme demonstrado no planejamento econômico financeiro, a Recuperanda não conseguirá, nos primeiros anos em recuperação, adquirir capacidade de pagamento compatível com as necessidades de desembolsos previstas nestas contratações.

Diante de tal perspectiva, para a elaboração do fluxo de caixa futuro, foi admitida a possibilidade de renegociações, junto a este credor, nos seguintes termos.

Após transcorridos 24 meses, da data em que transitar em julgado a decisão homologatória, a Recuperanda retomará os pagamentos das parcelas dos contratos de arrendamento mercantis, bem como aqueles cujas garantias estão amparadas por alienação fiduciária de bens ou cessão de direitos creditórios, nas seguintes condições:

- a) Período de Carência – 24 meses;
- b) Amortização do Saldo devedor – 60 (sessenta) parcelas mensais (Sistema Price). 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 59 meses subsequentes;



- c) Correção Monetária – o saldo devedor deverá ser corrigido pela variação mensal da Taxa Referencial (TR);
- d) Juros Remuneratórios – 6,0%aa (seis por cento ao ano).
- d) 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.

6.4 - Determinação do Valor da Parcela Mensal (VPM)

O Valor da Parcela Mensal se refere à soma de todas as parcelas que deverão ser pagas, mensalmente, pela empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, para a amortização plena de seu endividamento.

Para sua determinação foram considerados os saldos devedores apurados em 02 de março de 2020, cujos valores foram corrigidos pela variação acumulada da Taxa Referencial (TR), entre os meses de março a abril de 2020 (Para os créditos sujeitos aos efeitos da Lei 11.101/2005).

Também, para a definição do Valor da Parcela Mensal, foi considerado como fator de correção a variação mensal da Taxa Referencial (TR).

No caso dos débitos tributários, as parcelas foram corrigidas conforme determina a legislação que regulamentou os parcelamentos considerados. Em todos os casos o fator estabelecido foi a taxa de juros SELIC, a qual foi estimada em **3,0%**.

Inicialmente, na Tabela nº 51 é apresentado o Valor da Parcela Mensal (VPM), desconsiderando-se os prazos de carências sugeridos na proposta de negociação.



Conforme pode ser visto na Tabela nº 51, nessa situação a parcela inicial importaria num montante mensal de **R\$ 65.204,56**.

Tal valor é incompatível com a capacidade de pagamento apurada para a Recuperanda, uma vez que a média mensal do lucro operacional líquido projetada para o primeiro ano em recuperação é de **R\$ 24.573,43**. (Tabela nº 39 a, b, c).

Nas Tabelas nº 52(a), 52(b) e 52(c) são apresentados os Valores das Parcelas Mensais (VPM's), considerando os prazos de carência propostos. São considerados os valores para os dezoito anos em recuperação.

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

Como sê, nos primeiros dois primeiros anos, (Tabela nº 52 (a)), se for aceita a proposta de carência, a empresa terá compromissos somente com os pagamentos referentes aos créditos trabalhistas e os tributários.

Nesta condição, no primeiro ano, o Valor da Parcela Mensal alcançará a cifra de **R\$ 23.206,21**. Como tal valor é inferior à média mensal do lucro líquido projetado para este período, conseguirá operar com saldo médio mensal de caixa de **R\$ 1.367,21** (Tabela nº 52a).

No terceiro ano, mesmo não havendo mais verbas trabalhistas a serem pagas, o Valor da Parcela Mensal se elevará substancialmente, em razão do início dos pagamentos dos credores da Classe II e dos Credores não Concursais. Neste ano o Valor da Parcela Mensal será de **R\$ 52.970,98** (Tabela 52(a)).

No quarto ano, com o fim do período de carência, estima-se que o VPM será de **R\$ 66.251,32**. A partir deste período inicia-se o pagamento referente aos direitos creditórios de todos os credores. A partir do oitavo ano, o VPM apresenta redução, razão da liquidação do parcelamento dos créditos tributários (Tabela nº 52(a)).



TABELA Nº 51
VALOR DA PARCELA MENSAL - (SEM CARÊNCIA)

CREDORES	Valor da Parcela Mensal
CREDORES CONCURSAIS	32.000,98
Classe I - Direitos Trabalhistas	10.411,75
Trabalho Assalariado - Até 05 Sal. Mínimos	7.866,76
Trabalho Assalariado - Acima de 05 Sal. Mínimos	2.544,99
Classe II - Credores com Garantias Reais	8.222,04
BRADESCO ADM DE CONSORCIOS LTDA	398,49
BANCO BRADESCO S.A.	3.003,52
BANCO MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A.	2.700,28
CNF - ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS NACIONAL LTDA.	941,45
SICOOB METROPOLITANO	433,52
GAPLAN ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA	744,78
Classe III - Quirografários Privilégio Geral	12.180,76
Instituições Financeiras	6.516,16
Banco do Brasil S.A.	148,86
Banco Bradesco S.A.	6.079,74
SICOOB Metropolitano	287,56
Fornecedores Mat. Prima e Prest. Serviços	5.664,60
Classe IV - Quirografários - Priv. Especial EPP/ME/EIRELI	1.186,44
CREDORES NÃO CONCURSAIS	33.203,58
Credores Tributários	12.794,46
Receita Federal do Brasil	3.760,84
Procuradoria Geral da Fazenda Nacional	7.246,31
Prefeitura do Município de Castelo Branco, PR.	1.787,31
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciárias	20.409,11
Total	65.204,56

FONTE: Elaborado pelo autor.

A partir do 8º ano, com a liquidação total do parcelamento dos impostos federais e municipal, haverá sensível redução do VPM. Para o oitavo ano estima-se que o valor será de **R\$ 43.383,96** (Tabelas nºs 52(b)). A partir deste ano, os desembolsos com a amortização do endividamento apresentará comportamento estável, apenas com a variação decorrentes dos fatores de correções. (Tabelas nº's 52 (b e c)).

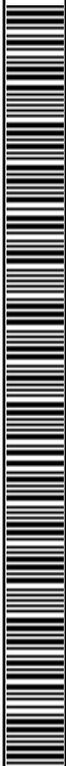


TABELA Nº 52 (a)
VALOR DA PARCELA MENSAL – COM CARÊNCIA (1º ao 6º ano)

CREDORES	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano
CREDORES CONCURSAIS	10.411,75	-	9.444,07	22.005,46	22.051,30	22.097,24
Classe I - Direitos Trabalhistas	10.411,75	-	-	-	-	-
Trabalho Assalariado - Até 05 Sal. Mínimos	7.866,76	-	-	-	-	-
Trabalho Assalariado - Acima de 05 Sal. Mínimos	2.544,99					
Classe II - Credores com Garantias Reais		-	8.222,04	8.239,17	8.256,34	8.273,54
BRADESCO ADM DE CONSORCIOS LTDA			398,49	399,32	400,16	400,99
BANCO BRADESCO S.A.			3.003,52	3.009,78	3.016,05	3.022,33
BANCO MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A.			2.700,28	2.705,91	2.711,54	2.717,19
CNF-ADMIN. DE CONS. NACIONAL LTDA.			941,45	943,41	945,37	947,34
SICOOB METROPOLITANO			433,52	434,42	435,32	436,23
GAPLAN ADMIN. DE CONSÓRCIO LTDA			744,78	746,33	747,89	749,45
Classe III - Quirografários Privilégio Geral	-	-	-	12.541,71	12.567,84	12.594,02
Instituições Financeiras	-	-	-	6.707,18	6.721,15	6.735,15
Banco do Brasil S.A.			-	148,86	149,17	149,48
Banco Bradesco S.A.	-	-	-	6.262,13	6.275,18	6.288,25
SICOOB Metropolitano	-	-	-	296,18	296,80	297,42
Fornecedores Mat. Prima e Prest. Serviços	-	-	-	5.834,53	5.846,69	5.858,87
Classe IV - Quirografários - Priv. Especial EPP/ME/EIRELI	-		1.222,03	1.224,57	1.227,13	1.229,68

Cont. (...)



TABELA Nº 52 (a)
VALOR DA PARCELA MENSAL – COM CARÊNCIA (1º ao 6º ano)

(...) Cont.

PARCELAMENTOS	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano
CREDORES NÃO CONCURSAIS	12.794,46	18.762,38	43.526,91	44.245,87	44.985,17	45.745,43
Credores Tributários	12.794,46	18.762,38	22.505,52	23.180,69	23.876,11	24.592,39
Receita Federal do Brasil	3.760,84	5.781,59	7.689,52	7.920,20	8.157,81	8.402,54
Procuradoria Geral da Fazenda Nacional	7.246,31	11.139,85	14.816,01	15.260,49	15.718,30	16.189,85
Prefeitura do Município de Castelo Branco, PR.	1.787,31	1.840,93	0,00	0,00	0,00	0,00
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciárias	0,00	0,00	21.021,38	21.065,18	21.109,07	21.153,04
VALOR DA PARCELA MENSAL	23.206,21	18.762,38	52.970,98	66.251,32	67.036,48	67.842,68

FONTE: Elaborado pelo autor.



TABELA Nº 52 (b)
VALOR DA PARCELA MENSAL – COM CARÊNCIA (7º ao 12º ano)

PARCELAMENTOS	7º ANO	8º ANO	9º ANO	10º ANO	11º ANO	12º ANO
CREDORES CONCURSAIS	22.143,28	22.189,41	22.235,64	22.281,96	22.328,38	22.374,90
Classe I - Direitos Trabalhistas	-	-	-	-	-	-
Trabalho Assalariado - Até 05 Sal. Mínimos	-	-	-	-	-	-
Trabalho Assalariado - Acima de 05 Sal. Mínimos						
Classe II - Credores com Garantias Reais	8.290,77	8.308,05	8.325,36	8.342,70	8.360,08	8.377,50
BRADESCO ADM DE CONSORCIOS LTDA	401,82	402,66	403,50	404,34	405,18	406,03
BANCO BRADESCO S.A.	3.028,63	3.034,94	3.041,26	3.047,60	3.053,95	3.060,31
BANCO MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A.	2.722,85	2.728,53	2.734,21	2.739,91	2.745,61	2.751,33
CNF-ADMINIST. DE CONS NACIONAL LTDA.	949,32	951,30	953,28	955,26	957,25	959,25
SICOOB METROPOLITANO	437,14	438,05	438,96	439,88	440,79	441,71
GAPLAN ADMIN. DE CONSÓRCIO LTDA	751,01	752,57	754,14	755,71	757,29	758,86
Classe III - Quirografários Privilégio Geral	12.620,26	12.646,55	12.672,90	12.699,30	12.725,76	12.752,27
Instituições Financeiras	6.749,19	6.763,25	6.777,34	6.791,46	6.805,60	6.819,78
Banco do Brasil S.A.	149,79	150,11	150,42	150,73	151,05	151,36
Banco Bradesco S.A.	6.301,35	6.314,48	6.327,63	6.340,82	6.354,03	6.367,26
SICOOB Metropolitano	298,04	298,66	299,28	299,91	300,53	301,16
Fornecedores Mat. Prima e Prest. Serviços	5.871,08	5.883,31	5.895,57	5.907,85	5.920,16	5.932,49
Classe IV - Quirografários - Priv. Especial EPP/ME/EIRELI	1.232,24	1.234,81	1.237,38	1.239,96	1.242,54	1.245,13

Cont. (...)



TABELA Nº 52 (b)
VALOR DA PARCELA MENSAL – COM CARÊNCIA (7º ao 12º ano)

(...) Cont.

PARCELAMENTOS	7º ANO	8º ANO	9º ANO	10º ANO	11º ANO	12º ANO
CREDORES NÃO CONCURSAIS	46.527,27	21.241,27	21.285,52	21.329,87	21.374,31	21.418,84
Credores Tributários	25.330,16	-	-	-	-	-
Receita Federal do Brasil	8.654,62					
Procuradoria Geral da Fazenda Nacional	16.675,54					
Prefeitura do Município de Castelo Branco, PR.						
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciárias	21.197,11	21.241,27	21.285,52	21.329,87	21.374,31	21.418,84
VALOR DA PARCELA MENSAL	68.670,55	43.430,68	43.521,16	43.611,83	43.702,69	43.793,74

FONTE: Elaborado pelo autor.



TABELA Nº 52 (c)
VALOR DA PARCELA MENSAL – COM CARÊNCIA (13º ao 18º ano)

PARCELAMENTOS	13º ANO	14º ANO	15º ANO	16º ANO	17º ANO	18º ANO
CREDORES CONCURSAIS	12.778,84	12.805,46	12.832,14	12.858,87	12.885,66	12.912,51
Classe I - Direitos Trabalhistas						
Trabalho Assalariado - Até 05 Sal. Mínimos						
Trabalho Assalariado - Acima de 05 Sal. Mínimos						
Classe II - Credores com Garantias Reais						
BRADERCO ADM DE CONSORCIOS LTDA						
BANCO BRADESCO S.A.						
BANCO MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A.						
CNF-ADMINIST. DE CONS NACIONAL LTDA.						
SICOOB METROPOLITANO						
GAPLAN ADMIN. DE CONSÓRCIO LTDA						
Classe III - Quirografários Privilégio Geral	12.778,84	12.805,46	12.832,14	12.858,87	12.885,66	12.912,51
Instituições Financeiras	6.833,99	6.848,23	6.862,50	6.876,79	6.891,12	6.905,48
Banco do Brasil S.A.	151,68	151,99	152,31	152,63	152,95	153,26
Banco Bradesco S.A.	6.380,53	6.393,82	6.407,14	6.420,49	6.433,87	6.447,27
SICOOB Metropolitano	301,78	302,41	303,04	303,67	304,31	304,94
Fornecedores Mat. Prima e Prest. Serviços	5.944,85	5.957,23	5.969,64	5.982,08	5.994,54	6.007,03
Classe IV - Quirografários - Priv. Especial EPP/ME/EIRELI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Cont. (...)



TABELA Nº 52 (c)
VALOR DA PARCELA MENSAL – COM CARÊNCIA (13º ao 18º ano)

(...) Cont.

PARCELAMENTOS	13º ANO	14º ANO	15º ANO	16º ANO	17º ANO	18º ANO
CREDORES NÃO CONCURSAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Credores Tributários	-	-	-	-	-	-
Receita Federal do Brasil						
Procuradoria Geral da Fazenda Nacional						
Prefeitura do Município de Castelo Branco, PR.						
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciárias						
VALOR DA PARCELA MENSAL	12.778,84	12.805,46	12.832,14	12.858,87	12.885,66	12.912,51

FONTE: Elaborado pelo autor.



VII – QUADRO GERAL DE CREDORES

TABELA Nº 53 (a)
CLASSE I - CREDORES TRABALHISTAS

FUNCIÓNARIO	FUNÇÃO	Crédito (Valores Pendentes até 05 SM)	Saldo Remanescente Acima de 05 SM	Mês de Competência	Classificação
ADEVAIR DONIZETE SARAVALLI	MOTORISTA DE CARRETA	5.225,00	3.990,62	02/2020	Salários e FGTS
ADRIANO MORETTI	MOTORISTA DE CARRETA	5.225,00	3.496,78	02/2020	Salários e FGTS
ALESSANDRO MAZUQUELI	MOTORISTA DE CARRETA	3.238,62		02/2020	Salários e FGTS
ALISON SAMPAIO PINTO	MOT. DE CAMINHÃO TRUCK	5.225,00	1.743,54	02/2020	Salários e FGTS
ANTONIO CARLOS MAZUQUELI	MOTORISTA DE CARRETA	5.225,00	2.651,13	02/2020	Salários e FGTS
AURIO JUNIOR AMORIM	MOTORISTA DE CARRETA	5.225,00	4.402,29	02/2020	Salários e FGTS
CASSIA C. CRISPIM DA SILVA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4.368,57		02/2020	Salários e FGTS
CLODOALDO SILVERIO VALIARINI	MOTORISTA DE CARRETA	5.225,00	2.578,17	02/2020	Salários e FGTS
CRISTIANO JOSE DA SILVA	MOTORISTA DE CARRETA	5.225,00	2.577,79	02/2020	Salários e FGTS
DELICIO ANTONIO LUIZ	MOTORISTA DE CARRETA	5.225,00	2.686,12	02/2020	Salários e FGTS
EDWALDO DA SILVA	MOTORISTA DE CARRETA	2.067,80		02/2020	Salários
ELIAS ALVES DE LIMA	MOTORISTA DE CARRETA	5.225,00	3.512,31	02/2020	Salários e FGTS
FERNANDO CARRARO	OP. DE PÁ CARREGADEIRA	4.880,71		02/2020	Salários e FGTS



TABELA Nº 53 (b)
CLASSE I - CREDORES TRABALHISTAS

FUNCIONÁRIO	FUNÇÃO	Crédito (Valores Pendentes até 05 SM)	Saldo Remanescente Acima de 05 SM	Mês de Competência	Classificação
HENRIQUE VALERIANO BONONI	GER. DE MANUT. DE FROTA	5.225,00	419,46	02/2020	Salários e FGTS
JOILSON C. DOS SANTOS	AJUDANTE DE MOTORISTA	5.225,00	100,61	02/2020	Salários e FGTS
JONAS FERREIRA SERPA	MOT. DE CAMINHÃO TRUCK	5.225,00	1.223,95	02/2020	Salários e FGTS
JOSE SIDNEI DIAS PERES	MOTORISTA DE CARRETA	2.067,80		02/2020	Salários
MARCOS AURELIO BARBOZA	MOTORISTA DE CARRETA	3.376,46		02/2020	Salários e FGTS
OSCAR GERALDO VALENTE	MOTORISTA DE CARRETA	4.309,53		02/2020	Salários e FGTS
PAULO SALAZAR JUNIOR	MOT. DE CAMINHÃO TRUCK	5.225,00	1.157,07	02/2020	Salários e FGTS
RONALDO ADRIANO MARTIM	MOTORISTA DE CARRETA	2.166,66	2.166,66	02/2020	Acordo Trabalhista
TOTAL		94.401,15	30.539,84		

FONTE: Informações Prestadas pela Empresa.



TABELA Nº 54
CLASSE II - CREDORES COM GARANTIAS REAIS
(ALIENAÇÕES FIDUCIÁRIAS DE BENS ESSENCIAS)

INSTITUIÇÃO	CNPJ / CPF	Endereço	Saldo Devedor Em R\$	Classificação
BRDESCO ADM DE CONSORCIOS LTDA	52.568.821/0001-22	NUCLEO CIDADE DE DEUS, S/Nº, PREDIO MARROM TERREO, VILA YARA, OSASCO/SP - CEP: 06.029-900	75.441,96	Garantia Fiduciária – Bens Essenciais
BANCO BRADESCO S.A.	60.746.948/0001-12	NUCLEO CIDADE DE DEUS, S/Nº, PREDIO MARROM TERREO, VILA YARA, OSASCO/SP - CEP: 06.029-904	568.620,69	Garantia Fiduciária – Bens Essenciais
BANCO MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A.	60.814.191/0001-57	AVENIDA DO CAFÉ, 277, ANDARES 5 E 6 TORRE A, VILA GUARANI (Z SUL) SÃO PAULO/SP - CEP: 04.311-900	511.211,29	Garantia Fiduciária – Bens Essenciais
CNF - ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS NACIONAL LTDA.	59.129.403/0001-88	AVENIDA MURCHID HOMSI, 1404, VILA DINIZ, SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SP, CEP: 15013-000	178.232,91	Garantia Fiduciária – Bens Essenciais
SICOOB METROPOLITANO	03.459.850/0001-40	AV PEDRO TAQUES, 294, ZONA ARMAZÉM MARINGÁ/PR, CEP:87030-008	82.072,25	Garantia Fiduciária – Bens Essenciais
GAPLAN ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA	47.820.097/0001-42	AVENIDA ANTONIO GAZZOLA, 1001, ITU/SP, CEP: 13.301-245	141.000,78	Garantia Fiduciária – Bens Essenciais
TOTAL			1.556.579,88	

FONTE: Informações Prestadas pela Empresas, Extratos e Contratos Bancários.



TABELA Nº 55
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS PRIVILÉGIO GERAL – INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO	CNPJ / CPF	Endereço	Saldo Devedor Em R\$	Classificação
Banco do Brasil S.A.	00.000.000/4510-10	RUA JAÇANÃ, 706, CENTRO, SARANDI/PR, CEP:87111-142	65.676,74	Quirografário Geral
Banco Bradesco S.A.	60.746.948/0001-12	NUCLEO CIDADE DE DEUS, S/Nº, PREDIO MARROM TERREO, VILA YARA, OSASCO/SP, CEP: 06.029-906	2.682.322,26	Quirografário Geral
SICOOB Metropolitano	03.459.850/0001-40	AV PEDRO TAQUES, 294, ZONA ARMAZÉM MARINGA/PR, CEP:87030-008	126.867,34	Quirografário Geral
TOTAL			2.874.866,34	

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.



TABELA Nº 56 (a)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFARIOS – FORNECEDORES DE MÉDIO E GRANDE PORTE

CREADOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
AGRICOPEL COMERCIO DE DERIVADOS DE PETROLEO LTDA	81.632.093/0016-55	RUA MANOEL FRANCISCO DA COSTA, 2010 - VIEIRAS - JARAGUÁ DO SUL/SC - CEP.89257-000	2.580,00	Quirografário Geral
AGROSAFRA RETIFICA DE MOTORES EIRELI	81.167.496/0001-94	AVENIDA MORANGUEIRA, 2938 - JARDIM ALVORADA - MARINGÁ/PR - CEP.87035-060	91.173,23	Quirografário Geral
AUTO MECANICA E PEÇAS MARTIM LTDA	08.311.918/0001-63	RUA OLÍMPICO, 56 - ZONA 43 - JD AURORA - MARINGÁ/PR - CEP.87070-240	191.526,35	Quirografário Geral
AUTO PEÇAS SHIGENAGA - LTDA	07.903.104/0001-55	RUA ESTADOS UNIDOS, 1411 - JARDIM INTERNORTE - MARINGÁ/PR - CEP.87045-010	1.021,54	Quirografário Geral
BATAGLINI BATAGLINI & CIA LTDA	82.194.598/0001-61	AVENIDA AMERICA, 4747, CIANORTE/PR - CEP: 87.200-001	300,00	Quirografário Geral
BALEAL INDUSTRIA E COMÉRCIO DE AREIA - LTDA	02.046.178/0001-07	TER DE AREIA PREZALINO SEMPREBOM, SALA 03-A - PORTO SAO JOSE - SÃO PEDRO DO PARANÁ /PR - CEP.87955-000	817.199,00	Quirografário Geral
CASA DA CAÇAMBA LTDA	03.435.756/0001-51	AVENIDA COLOMBO, 9960 - PQ. INDUSTRIAL - MARINGÁ/PR - CEP:87070-000	66.946,00	Quirografário Geral
CENTRO AVANÇADO DE ESTUDOS E PESQUISAS LTDA	07.339.867/0001-15	RUA JOSÉ GERALDO CEREBINO CHRISTÓFARO, 245 - PQ. RURAL FAZ. SANTA CÂNDIDA - CAMPINAS/SP - CEP.13087-567	1.591,51	Quirografário Geral
CGMP CENTRO DE GESTÃO MEIO PAGAMENTOS LTDA	04.088.208/0001-65	AVENIDA DOUTORA RUTH CARDOSO, 7221, ANDARES 17, 18, 19 E 26, PINHEIROS/SP - CEP: 05.425-902	83.404,73	Quirografário Geral
CHIAPETTI COMERCIO DE CAMINHOS E ONIBUS LTDA	26.902.814/0001-05	ROD BR 376 KM188, ZONA SUBURBANA - MARIÁLVIA/PR - CEP.86990-000	1.633,00	Quirografário Geral

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.



TABELA Nº 56 (b)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFARIOS – FORNECEDORES DE MÉDIO E GRANDE PORTE

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
COLOMBOCAL LTDA	75.030.700/0001-28	RODOVIA DA UVA, 7605 - PARQUE DO EMBU/CENTRO - COLOMBO/PR - CEP.83414-300	2.450,00	Quirografário Geral
COMERCIO DE RADIADORES PERUGINI LTDA	07.950.453/0001-28	AVENIDA SOPHIA RASGULAEFF, 65, JARDIM ALVORADA, MARINGÁ/PR - CEP: 87.040-000	2.990,00	Quirografário Geral
COMERCIO DE COMB PASTORELLO S.A.	79.964.177/0005-91	RODOVIA LESTE BR-116, CONTORNO LESTE/JD CAMPINA - SÃO JOSÉ DOS PINHAIS/PR - CEP.83060-022	17.546,25	Quirografário Geral
COMERCIO DE DERIVADOS DE PETROLEO JURANDA LTDA	01.731.881/0001-83	AVENIDA BRASIL, 2954, CENTRO, JURANDA/PR - CEP: 87.355-000	38.373,64	Quirografário Geral
COSMO TRANSPORTES LTDA	12.282.878/0001-46	R ADRIANO HUBER, 74, CAMPO LARGO/PR, CEP: 83.601-615	24.581,00	Quirografário Geral
DIGITAL TACOGRAFOS LTDA	09.435.707/0001-03	AVENIDA ADEMAR BORNIA, 2433, JARDIM ESCALA, SARANDI/PR - CEP: 87.114-000	5.730,50	Quirografário Geral
DIULIANO SERGIO FERNANDES	007.621.879-13	RUA RIO XINGU, 1701 - CONJ. RES. PAULINO CARLOS FILHO	20.161,00	Quirografário Geral
DRUGOVICH AUTO PEÇAS LTDA	79.153.789/0007-66	AVENIDA COLOMBO, 900 - ZONA 36 - MARINGA/PR - CEP:87045-000	1.160,89	Quirografário Geral
EFB BRANGER - ME	21.292.975/0001-00	AVENIDA BRASIL, 7147 - ZONA 05 - MARINGÁ/PR - CEP.87015-280	1.404,00	Quirografário Geral
EMBREART EMBREAGENS LTDA	07.291.548/0001-87	AVENIDA ANTÔNIO VOLPATO, 910 - JARDIM EUROPA - SARANDI/PR - CEP.87111-010	1.500,00	Quirografário Geral
ETT MECANICA DIESEL LTDA	02.969.634/0001-82	AVENIDA MORANGUEIRA, 2755 - JARDIM ALVORADA - MARINGÁ/PR - CEP.87035-060	1.315,00	Quirografário Geral

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.



TABELA Nº 56 (c)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFARIOS – FORNECEDORES DE MÉDIO E GRANDE PORTE

CREADOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
FORTI PEÇAS FERRAMENTAS LTDA	23.655.845/0001-10	RUA ARLINDO PLANAS, 1233 - JARDIM LUCIANÓPOLIS - MARINGÁ/PR - CEP.87080-435	2.774,90	Quirografário Geral
GALETTI ASSIST TECNICA LTDA	16.761.804/0001-43	RUA PIONEIRO WATANABE HAMAKI, 194 - JARDIM SANTA CLARA - MARINGÁ/PR - CEP.87035-585	300,00	Quirografário Geral
GAPLAN ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA	47.820.097/0001-42	AVENIDA ANTONIO GAZZOLA, 1001, ITU/SP, CEP: 13.301-245	19.915,58	Quirografário Geral
GIVA CARDANS LTDA	18.307.580/0001-20	RODOVIA PR-317 SAÍDA PARA CAMPO MOURÃO, 2890 SALA 02 - ZONA 41 - MARINGÁ/PR - CEP.87065-005	34.425,80	Quirografário Geral
GP - GRUPO PARANA	10.581.519/0001-64	ROD BR 376, S/Nº, KM 167+300MTS - GLEBA RIBEIRAO COLOMBO - MARINGÁ/PR - CEP.87070-160	115.496,00	Quirografário Geral
GUION, LOPES & GUISSO LTDA	01.884.610/0001-68	AVENIDA ARQUITETO NILDO RIBEIRO DA ROCHA, 1668 - VILA MARUMBY - MARINGÁ/PR - CEP.87005-160	3.352,90	Quirografário Geral
HERMAN VARGAS SILVA	017.292.898-27	AV. ADV. HORÁCIO RACCANELLO FILHO, 5550 - ZONA 07 - MARINGÁ/PR - CEP:87020-035	700,00	Quirografário Geral
HELOLUB - COMERCIO DE LUBRIFICANTES LTDA	16.788.483/0001-70	AVENIDA TUIUTI, 4473 - CJ. JOAO DE BARRO ITAPARICA - MARINGÁ/PR - CEP:87043-720	1.265,00	Quirografário Geral
INGA VEICULOS LTDA	01.994.951/0001-96	RODOVIA PR-317 SAÍDA PARA CAMPO MOURÃO, 8173 - PQ. INDUSTRIAL SUL - MARINGÁ/PR - CEP.87065-005	38.149,60	Quirografário Geral

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.



TABELA Nº 56 (d)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFARIOS – FORNECEDORES DE MÉDIO E GRANDE PORTE

CREADOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
J BOGO & CIA LTDA	03.049.271/0001-20	AVENIDA ARTHUR THOMAS, 325 - JARDIM BANDEIRANTES - LONDRINA/PR - CEP.86065-000	18.434,34	Quirografário Geral
JL CAL E RESIDUOS DE MADEIRA LTDA	09.534.806/0001-34	RUA JOSÉ BONATO STRAPASSON, 434 - SAPOPEMA - COLOMBO/PR - CEP.83414-450	36.906,85	Quirografário Geral
LIVRARIA E PAPELARIA ALFA LTDA	08.890.622/0001-44	AVENIDA KAKOGAWA, 891 - PARQUE DAS GREVÍLEAS - MARINGÁ/PR - CEP.87025-000	629,46	Quirografário Geral
L. L. S. & AGUIAR AUTO PECAS LTDA	32.623.371/0001-16	RODOVIA BR-376, 10973 - (SAÍDA PARA PVAÍ) KM 130 - MARINGÁ/PR CEP.87070-610	4.200,00	Quirografário Geral
LUQUETI E SOUZA LTDA	01.777.525/0001-09	AV PREFEITO SINCLER SAMBATTI, 8636, JD BERTIOGA - MARINGÁ/PR - CEP: 87.055-405	1.000,00	Quirografário Geral
MARCOS TURBINAS LTDA	10.234.819/0001-77	AVENIDA COLOMBO, 4435 - ZONA 07 - MARINGÁ/PR - CEP.87030-120	400,00	Quirografário Geral
MARKETBRAZ - INDÚSTRIA GRÁFICA DIGITAL LTDA	18.470.055/0001-20	AVENIDA DOUTOR GASTÃO VIDIGAL, 1400 - ZONA 08 - MARINGÁ/PR - CEP.87050-440	4.200,00	Quirografário Geral
MARTINS E CARMINATTI LTDA	80.852.684/0001-99	AVENIDA ADEMAR BORNIA, 945 - JARDIM EUROPA - SARANDI/PR - CEP.87113-000	4.450,00	Quirografário Geral
MD COMERCIO DE AUTO PECAS LTDA	00.250.074/0001-86	AVENIDA COLOMBO, 4820 - ZONA 07 - MARINGÁ/PR - CEP.87030-121	4.888,00	Quirografário Geral
MENEGATTI CADEADO COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS LTDA	30.166.354/0001-71	BR 376 KM 298, 001 - SERRA DO CADEADO - FAXINAL/PR - CEP.86840-001	236.628,74	Quirografário Geral
MINERAÇÃO MANDAGUARI LTDA	11.513.763/0001-52	ESTRADA KELLER, S/N LOTE 46 E 47 GLEBA DO RIBEIRAO KELLER BR 376 - RIBEIRO KELLER - MANDAGUARI/PR - CEP.86975-000	5.582,56	Quirografário Geral

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.



TABELA Nº 56 (e)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFARIOS – FORNECEDORES DE MÉDIO E GRANDE PORTE

CREADOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
MINERAÇÃO SÃO FRANCISCO LTDA	21.444.094/0001-68	EST. INAJA A SÃO JOÃO DO CAIUA, S/Nº - ZONA RURAL - INAJÁ/PR - CEP.87670-000	49.639,97	Quirografário Geral
MONTAGNINI E VIDOTTI LTDA	07.758.150/0001-08	ESTRADA ARAÇÁ, 1847 - PARQUE INDUSTRIAL BANDEIRANTES - MARINGÁ/PR - CEP.87070-125	4.023,00	Quirografário Geral
MONTREAL COMÉRCIO DE PEÇAS LTDA	03.897.158/0009-51	AVENIDA MORANGUEIRA, 2802 - JARDIM ALVORADA - MARINGÁ/PR - CEP.87035-060	7.750,00	Quirografário Geral
MUHLENBRUCH COM DE PEÇAS LTDA	05.065.444/0001-29	AVENIDA PREFEITO RONIE CARDOSO, 09 - JARDIM DAS ARAUCÁRIAS - CASTRO/PR - CEP.84174-105	1.432,00	Quirografário Geral
PACAEMBU AUTO PEÇAS LTDA	61.295.473/0033-35	RUA SIMON BOLIVAR, 307 - VILA PROGRESSO - CAMPO GRANDE/ MS - CEP.79050-140	2.825,00	Quirografário Geral
PEDRO ANTONIO DA SILVA	746.688.119-04	RUA PARDAL, 264 - PARQUE HORTÊNCIA - MARINGÁ/PR - CEP.87075-250	490,00	Quirografário Geral
PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A	34.274.233/0259-46	AVENIDA JOSÉ ALVES NENDO, 3700 - VILA CAFELÂNDIA - MARINGÁ/PR - CEP.87055-000	48.678,00	Quirografário Geral
PETROFAN COMBUSTIVEIS LTDA	00.498.827/0001-77	RUA ANTONIO ELPIDIO SAMPAIO, 203 - PQ. INDUSTRIAL JOSÉ GARCIA GIMENES - CAMBÉ/PR - CEP.86183-753	241.100,00	Quirografário Geral
POWER FREIOS LTDA	22.068.984/0001-85	RUA MÁRIO ANTÔNIO FARKAS, 244 - PARQUE ALVAMAR II - SARANDI/PR - CEP.87113-510	1.900,00	Quirografário Geral
RADIAR RADIADORES LTDA	25.306.082/0001-28	AVENIDA PREFEITO SINCLER SAMBATTI, 10911 - JD. BERTIOGA - MARINGÁ/PR - CEP.87055-405	7.055,00	Quirografário Geral

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.



TABELA Nº 56 (f)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFARIOS – FORNECEDORES DE MÉDIO E GRANDE PORTE

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
RADIADORES ALVORADA LTDA	07.950.453/0001-28	AV DONA SOPHIA RASGULAEFF	850,00	Quirografário Geral
RALIPECAS - COMERCIO DE PECAS AUTOMOTIVAS LTDA	82.297.615/0001-96	AV MORANGUEIRA, 2549 - JARDIM TOQUIO - MARINGÁ/PR - CEP.87035-060	360,00	Quirografário Geral
RETIZAN RETIFICA DE MOTORES LTDA	05.745.024/0001-93	AVENIDA FRANKLIN DELANO ROOSEVELT, 90 - JARDIM ALVORADA - MARINGÁ/PR - CEP.87035-090	1.450,00	Quirografário Geral
RIBEIRO VEICULOS S.A	75.642.256/0001-00	AVENIDA COLOMBO, 199 - ZONA 18 - MARINGÁ/PR - CEP.87045-000	31.316,17	Quirografário Geral
RUBENS JOSE PINTO	571.374.049-87	AVENIDA SÃO FRANCISCO, 684 - JD. CALIFÓRNIA - SARANDI/PR - CEP.87112-505	3.973,00	Quirografário Geral
SERVISOLDAS SERVIÇOS EM SOLDAS LTDA	82.594.748/0001-24	RUA JOSÉ TERMES SOBRINHO, 311 - MARINGÁ/PR, CEP: 87.045-100	5.259,00	Quirografário Geral
SIDERURGICA NORTE BRASIL S.A - EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL	07.933.914/0001-54	RUA IVETE VARGAS, S/N - ROD. PA 150 KM 425 PQ. INDUSTRIAL - CIDADE NOVA - MARABÁ/PR - CEP.68501-535	92.045,82	Quirografário Geral
SPADIESEL DISTRIBUIDORA DE AUTO PEÇAS LTDA	73.946.899/0001-03	AVENIDA COLOMBO, 4827 - ZONA 7 - MARINGA/PR - CEP.87030-121	837,50	Quirografário Geral
SUPER TRUCKS TECH LTDA	13.176.289/0001-46	RUA NATHALINO CARNIEL, 185 - JARDIM HANOVER - MARINGÁ/PR - CEP.87065-610	65.508,31	Quirografário Geral
TORNEARIA REAL DE MARINGA LTDA	16.809.930/0001-20	AVENIDA COLOMBO, 9008 - GLEBA PATRIMÔNIO MARINGÁ - MARINGÁ/PR - CEP.87070-000	1.300,00	Quirografário Geral

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.



TABELA Nº 56 (g)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS – FORNECEDORES DE MÉDIO E GRANDE PORTE

CREADOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
UNIÃO CONSTRUTORA NAVAL LTDA	23.196.383/0001-10	RUA RODOLFO CREMM, 4702 - JARDIM COLINA VERDE- MARINGÁ/PR - CEP.87043-700	16.100,00	Quirografário Geral
VIERO & VIERO LTDA	82.202.052/0001-05	AVENIDA COLOMBO, 6792 - JARDIM UNIVERSITÁRIO - MARINGÁ/PR - CEP.87020-000	2.000,00	Quirografário Geral
VITORIA PNEUS LTDA	09.154.843/0001-17	ROD PR 317, S/N, ZONA RURAL, MARINGÁ/PR, CEP: 87.030-300	5.883,61	Quirografário Geral
WURTH DO BRASIL PEÇAS DE FIXAÇÃO LTDA	43.648.971/0001-55	RUA ADOLF WURTH, 557 - JARDIM SÃO VICENTE - COTIA/SP - CEP:06713-250	2.101,69	Quirografário Geral

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.



TABELA Nº 57 (a)
CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES – EPP/ME/EIRELI

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
A. T. OLIVEIRA MADEIRAS EIRELI - EPP	20.102.873/0001-12	RUA OSIRES DE OLIVEIRA VIANA, S/N, VAÚ, RESERVA/PR - CEP: 84.320-000	11.445,32	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
A. HENRIQUE BUSKO DE SOUZA - MECANICA DIESEL	11.605.057/0001-30	RUA MANOEL PRUDÊNCIO DE BRITO, 398 - PQ.INDUSTRIAL BANDEIRANTES - MARINGÁ/PR - CEP.87070-050	2.225,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
ANDERSON MATEUS DE PAULA EMBALAGENS - ME	02.368.443/0001-65	AVENIDA PEDRO TAQUES, 2871 - JARDIM ALVORADA - MARINGÁ/PR - CEP.87033-000	677,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
DIFERENCIAL DIESEL COMERCIO DE PEÇAS EIRELI	29.637.522/0001-80	RUA JOSÉ MUNHOZ, 380, CENTRO, SARANDI/PR - CEP: 87.111-240	12.432,63	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
DISTRIBUIDORA DE AUTO PEÇAS CIADIESEL EIRELI	07.841.569/0001-29	RODOVIA BR-376, 10.118 (SAÍDA PARA PARANAÍ) KM-130 - MARINGÁ/PR - CEP.87070-610	29.072,87	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
HGP AUTO PEÇAS EIRELI	33.706.056/0001-15	RUA ALMERINDA SILVEIRA COELHO, 8735 - JARDIM DIAS 2 - MARINGA/PR - CEP.87025-850	6.591,98	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
JM BOMBAS INJETORAS LTDA - ME	81.489.890/0001-49	AVENIDA ANTONIO VOLPATO, 3098, LOTE 36-A, CENTRO - SARANDI/PR - CEP: 87.111-011	22.155,50	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
JPS EMBREAGENS LTDA - ME	33.070.462/0001-34	RUA SEVERO DE FARIA FRANCO, 158, MARINGÁ/PR - CEP: 87.053-370	4.649,70	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
MARIA APARECIDA LUCINDA - OLARIA - EPP	04.470.539/0001-65	ROD PR 467, KM 01, SAIDA PARA JAPURÁ, S/N, SÃO CARLOS DO IVAI/PR - CEP: 87.770-000	76.724,65	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
MARINGÁ ASSESSORIA EM TRANSPORTES EIRELI	32.056.066/0001-90	AVENIDA PIONEIRO ANTÔNIO FRANCO DE MORAIS, 915 - JARDIM SANTA HELENA - MARINGÁ/PR - CEP.87083-323	2.580,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.



TABELA Nº 57 (b)
CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES – EPP/ME/EIRELI

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
RENATO C FERRAO – ME	10.636.671/0001-05	AV PREFEITO SINCLER SAMBATTI, 10027 – JD UNIVERSO - MARINGÁ/PR - CEP.87060-460	910,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
R. A. LUIZ MARINGA - ME	07.381.492/0001-51	RODOVIA PR 317, 5000, MARINGÁ/PR - CEP: 87.035-710	52.399,92	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
R MUNHOZ LONAS - ME	27.040.327/0001-43	RUA VEREADOR JOSÉ FERNANDES, 1963 - JD. PANORAMA - SARANDI/PR - CEP:87113-010	2.790,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
TAMA ANÁLISE E GERENCIAMENTO DE SISTEMAS EIRELI	14.472.171/0001-28	RUA MARECHAL DEODORO DA FONSECA, 600 - CENTRO - SÃO JOSÉ DOS PINHAIS/PR - CEP.83005-350	2.740,67	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
THIAGO FABRICIO GONÇALVES DA CRUZ - ME	16.736.435/0001-39	AVENIDA DOUTOR ALEXANDRE RASGULAEFF, 6085 - JARDIM REAL - MARINGÁ/PR - CEP.87083-000	4.050,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de 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 Empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI foram determinados a partir dos novos parâmetros estabelecidos na reestruturação dos custos de operação e despesa operacionais, bem como nos novos patamares de vendas, os quais serviram de base para a proposta de planejamento econômico-financeiros apresentado.

Conforme demonstrado, anteriormente, os parâmetros foram definidos para três 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.

Como já foi alertado, anteriormente, os gestores terão como principal desafio, no primeiro ano em recuperação, reverter uma situação deficitária, para um resultado positivo.

O principal esforço deverá ser concentrado na gestão financeira da empresa. Os gestores terão que implementar novas estratégias que reduzam de forma substancial as despesas financeiras. Para o êxito de tal tarefa, necessitarão, nos primeiros anos em recuperação, formar capital de giro em montante correspondente às necessidades mínimas para financiar todo o ciclo operacional.

A partir de tal resultado, conseguirão melhorar a capacidade de compra, o que, além proporcionar redução no custo de aquisição de mercadoria para revenda, proporcionará a regularização na entrega dos produtos comercializados.

Ainda, em relação aos Custos Operacionais, estima-se que a empresa conseguirá reduzir os gastos com pessoal diretamente aplicado à venda.



Em relação as despesas operacionais, também deverá ocorrer redução, com destaque para a participação relativa das Despesas Financeiras na ROL. Da atual média de comprometimento da Receita Operacional Líquida, de **7,88% (2017-abr/2020)**, estima-se uma queda para algo entre **2,5%** e **2.0%**.

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

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

- que a renovação da frota de veículos somente irá ocorrer a partir do 12º (nono) ano;
- A empresa conseguirá formar o capital de giro necessário, ao financiamento de todo o seu ciclo de produção;
- O parcelamento proposto para a amortização do endividamento será aceito pelos credores, conforme proposta definida neste plano;
- Os credores não concursais irão aderir ao plano, ou, irão aceitar condições de amortização, compatíveis com a capacidade de pagamento da Recuperanda.

Conforme pode ser visualizado nas Tabelas nº's 59 (a) e (b); 60 (a) e (b); e 61 (a) e (b) a única **fonte** de recursos para suprir a capacidade de pagamento da Recuperanda, será o **Lucro Operacional Líquido**. Para sua determinação utilizou a projeção das receitas, conforme procedimentos adotados no item 5.1 (Tabela nº 37 a b c) e as estruturas de custos e despesas operacionais. A projeção do lucro operacional líquido, considerada foi aquela estimada no item 5.2, (Tabelas nº 39 (a), (b) (c)). As projeções indicaram que serão necessários dezoito anos para que a empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, consiga saldar todo o endividamento.



Nos dois primeiros anos em recuperação, que fazem parte da **primeira fase do planejamento**, a Recuperanda ainda enfrentará fortes contingências financeiras, uma vez que os desembolsos com os pagamentos dos credores trabalhistas e créditos de natureza tributária, absorverão quase toda sua capacidade de pagamento, auferida através do resultado operacional líquido.

Conforme demonstrado na Tabela nº 59 (a) e (b), no primeiro ano a média mensal do resultado operacional líquido será de **R\$ 24.573,42**. Em contrapartida, os desembolsos com os pagamentos de parcelamentos de impostos, verbas trabalhistas e sentenças de ações trabalhistas, somaram a importância de **R\$ 23.206,21**. Portanto, no primeiro ano em recuperação, irá operar com saldo de caixa mensal positivo, porém, em montante bastante reduzido, de apenas **R\$ 1.367,21**.

No ano seguinte, ainda na **primeira fase** do planejamento, o resultado operacional líquido mensal estimado será de **R\$ 25.816,84**, para fazer frente aos desembolsos que somarão a importância de **R\$ 18.762,38**. Portanto, acarretará saldo financeiro de **R\$ 7.054,46**, o qual será acrescido ao saldo de caixa remanescente do ano anterior, permitindo a formação de capital giro num montante mensal correspondente a **R\$ 8.421,67** [Tabela nº 59 (a) e (b)].

A partir do terceiro ano, com a recuperação da imagem e credibilidade da empresa, inicia-se a **segunda fase do planejamento**. Nesta fase, estima-se que a empresa conseguirá melhorar sua capacidade de compra de mercadoria para revenda, bem como reduzir os encargos financeiros, o que propiciará sensível melhora do resultado operacional líquido. No terceiro ano, a empresa deverá alcançar a cifra de **R\$ 61.827,89** de lucro operacional líquido mensal. Por outro lado, o desembolso com a amortização do endividamento será da ordem de **R\$ 52.970,98**. Tal desempenho resultará em saldo financeiro mensal de **R\$ 8.856,91**, propiciando saldo médio mensal de caixa para **R\$ 17.278,58**. [Tabela nº 59(a) e (b)].

No quarto ano, com o fim o prazo de carência pleiteado aos credores, o desembolso mensal com o parcelamento será da ordem de **R\$ 66.251,32**, para um lucro médio mensal de **R\$ 64.956,38**, resultando em um saldo financeiro



mensal negativo correspondente a **R\$ -1.294,95**, o qual será coberto pelo saldo remanescente de caixa acumulado nos anos anteriores, conforme demonstrado na [Tabela nº 50 (a) e (b)].

A partir do nono ano, quando se inicia a **terceira fase do planejamento**, a empresa voltará a operar em situação de equilíbrio econômico/financeiro. O resultado operacional líquido mensal sempre será superior aos desembolsos mensais com os pagamentos das amortizações do parcelamento das dívidas com bancos, fornecedores e impostos. Tal performance permitirá que a empresa constitua capital de giro necessário para operar em situação de sustentabilidade financeira. [Tabelas nºs 60 (a) e (b)].

A partir décimo segundo ano, a empresa necessitará realizar investimentos para a renovação dos veículos de sua frota, para que não ocorra o comprometimento de sua capacidade operacional. Estima-se que ao longo desses sete anos a empresa irá implementar um programa de renovação da frota de veículos, que exigirá investimentos mensais da ordem de **R\$ 50.000,00**. [Tabela nº 61 (a) e (b)]

Constata-se assim, que a partir do quinto ano, a empresa conseguirá operar em condições de plena estabilidade financeira. A capacidade de pagamento adquirida irá assegurar que seu endividamento seja totalmente amortizando e constituirá capital de giro em montante suficiente para financiar todo o seu ciclo operacional.

8.2 Fluxo de Caixa Futuro

As tabelas a seguir demonstram a capacidade de pagamento e o fluxo de caixa futuro da empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, para um período correspondente a 18 (dezoito) anos, após data do transitado em julgado, a decisão da homologação do plano de recuperação Judicial.



TABELA Nº 62 (a)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (1º ao 6º Ano)
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	1ºANO	2ºANO	3ºANO	4ºANO	5ºANO	6ºANO
RESULTADO OPERACIONAL	24.573,42	25.816,84	61.827,89	64.956,38	68.243,17	74.967,09
CREDORES CONCURSAIS	10.411,75	-	9.444,07	22.005,46	22.051,30	22.097,24
Classe I - Credores com Direitos Trabalhistas	10.411,75	-	-	-	-	-
Créditos de Natureza Trabalhista - até 05 salários mínimos	7.866,76	-	-	-	-	-
Créditos de Natureza Trabalhista - acima de 05 salários mínimos	2.544,99					
Classe II - Credores com Garantias Reais		-	8.222,04	8.239,17	8.256,34	8.273,54
BRDESCO ADM DE CONSORCIOS LTDA			398,49	399,32	400,16	400,99
BANCO BRADESCO S.A.			3.003,52	3.009,78	3.016,05	3.022,33
BANCO MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A.			2.700,28	2.705,91	2.711,54	2.717,19
CNF-ADMINIST. DE CONSORCIOS NACIONAL LTDA.			941,45	943,41	945,37	947,34
SICOOB METROPOLITANO			433,52	434,42	435,32	436,23
GAPLAN ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA			744,78	746,33	747,89	749,45
Classe III - Credores Quirografários Privilégio Geral	-	-	-	12.541,71	12.567,84	12.594,02
Instituições Financeiras	-	-	-	6.707,18	6.721,15	6.735,15
Banco do Brasil S.A.			-	148,86	149,17	149,48
Banco Bradesco S.A.	-	-	-	6.262,13	6.275,18	6.288,25
SICOOB Metropolitano	-	-	-	296,18	296,80	297,42
Fornecedores Merc. Revenda e Prestação Serviços	-	-	-	5.834,53	5.846,69	5.858,87
Classe IV - Credores Quirografários - Priv. Esp. EPP/ME/EIRELI	-		1.222,03	1.224,57	1.227,13	1.229,68

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 62 (b)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (1º ao 6º Ano)
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	1ºANO	2ºANO	3ºANO	4ºANO	5ºANO	6ºANO
CREDORES NÃO CONCURSAIS	12.794,46	18.762,38	43.526,91	44.245,87	44.985,17	45.745,43
Credores Tributários	12.794,46	18.762,38	22.505,52	23.180,69	23.876,11	24.592,39
Receita Federal do Brasil	3.760,84	5.781,59	7.689,52	7.920,20	8.157,81	8.402,54
Procuradoria Geral da Fazenda Nacional	7.246,31	11.139,85	14.816,01	15.260,49	15.718,30	16.189,85
Prefeitura do Município de Castelo Branco, PR.	1.787,31	1.840,93	0,00	0,00	0,00	0,00
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciárias	0,00	0,00	21.021,38	21.065,18	21.109,07	21.153,04
VALOR DA PARCELA MENSAL	23.206,21	18.762,38	52.970,98	66.251,32	67.036,48	67.842,68
VALORES A RECEBER	-	0,00	0,00	0,00	0,00	-
INVESTIMENTOS - RENOVAÇÃO DE FROTA	-	-	-	-	-	-
VENDA DE ATIVOS	-	-	-	-	-	-
SALDO FINANCEIRO MENSAL	1.367,21	7.054,46	8.856,91	-1.294,95	1.206,69	7.124,41
SALDO DE CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	1.367,21	8.421,67	17.278,58	15.983,63	17.190,33	24.314,74

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 63 (a)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (7º ao 12º Ano)
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	7ºANO	8ºANO	9ºANO	10ºANO	11ºANO	12ºANO
RESULTADO OPERACIONAL	78.760,42	82.745,70	85.276,78	89.591,78	94.125,12	98.887,86
CREDORES CONCURSAIS	22.143,28	22.189,41	22.235,64	22.281,96	22.328,38	22.374,90
Classe I - Credores com Direitos Trabalhistas	-	-	-	-	-	-
Créditos de Natureza Trabalhista - até 05 salários mínimos	-	-	-	-	-	-
Créditos de Natureza Trabalhista - acima de 05 salários mínimos						
Classe II - Credores com Garantias Reais	8.290,77	8.308,05	8.325,36	8.342,70	8.360,08	8.377,50
BRADESCO ADM DE CONSORCIOS LTDA	401,82	402,66	403,50	404,34	405,18	406,03
BANCO BRADESCO S.A.	3.028,63	3.034,94	3.041,26	3.047,60	3.053,95	3.060,31
BANCO MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A.	2.722,85	2.728,53	2.734,21	2.739,91	2.745,61	2.751,33
CNF-ADMINIST. DE CONSORCIOS NACIONAL LTDA.	949,32	951,30	953,28	955,26	957,25	959,25
SICOOB METROPOLITANO	437,14	438,05	438,96	439,88	440,79	441,71
GAPLAN ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA	751,01	752,57	754,14	755,71	757,29	758,86
Classe III - Credores Quirografários Privilégio Geral	12.620,26	12.646,55	12.672,90	12.699,30	12.725,76	12.752,27
Instituições Financeiras	6.749,19	6.763,25	6.777,34	6.791,46	6.805,60	6.819,78
Banco do Brasil S.A.	149,79	150,11	150,42	150,73	151,05	151,36
Banco Bradesco S.A.	6.301,35	6.314,48	6.327,63	6.340,82	6.354,03	6.367,26
SICOOB Metropolitano	298,04	298,66	299,28	299,91	300,53	301,16
Fornecedores Merc. Revenda e Prestação Serviços	5.871,08	5.883,31	5.895,57	5.907,85	5.920,16	5.932,49
Classe IV - Credores Quirografários - Priv. Esp. EPP/ME/EIRELI	1.232,24	1.234,81	1.237,38	1.239,96	1.242,54	1.245,13

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 63 (b)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (7º ao 12º Ano)
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	7ºANO	8ºANO	9ºANO	10ºANO	11ºANO	12ºANO
CREDORES NÃO CONCURSAIS	46.527,27	21.241,27	21.285,52	21.329,87	21.374,31	21.418,84
Credores Tributários	25.330,16	-	-	-	-	-
Receita Federal do Brasil	8.654,62					
Procuradoria Geral da Fazenda Nacional	16.675,54					
Prefeitura do Município de Castelo Branco, PR.	0,00					
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciárias	21.197,11	21.241,27	21.285,52	21.329,87	21.374,31	21.418,84
VALOR DA PARCELA MENSAL	68.670,55	43.430,68	43.521,16	43.611,83	43.702,69	43.793,74
VALORES A RECEBER						
INVESTIMENTOS - RENOVAÇÃO DE FROTA	-	-		-	-	50.000,00
VENDA DE ATIVOS	-	-	-	-	-	-
SALDO FINANCEIRO MENSAL	10.089,87	39.315,02	41.755,61	45.979,95	50.422,43	5.094,12
SALDO DE CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	34.404,61	73.719,63	115.475,24	161.455,19	211.877,62	216.971,74

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 64 (a)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (13º ao 18º Ano)
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	13ºANO	14ºANO	15ºANO	16ºANO	17ºANO	18ºANO
RESULTADO OPERACIONAL	103.891,58	109.148,49	114.671,41	120.473,78	126.569,76	132.974,19
CREDORES CONCURSAIS	12.778,84	12.805,46	12.832,14	12.858,87	12.885,66	12.912,51
Classe I - Credores com Direitos Trabalhistas						
Créditos de Natureza Trabalhista - até 05 salários mínimos						
Créditos de Natureza Trabalhista - acima de 05 salários mínimos						
Classe II - Credores com Garantias Reais						
BRADESCO ADM DE CONSORCIOS LTDA						
BANCO BRADESCO S.A.						
BANCO MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A.						
CNF-ADMINIST. DE CONSORCIOS NACIONAL LTDA.						
SICOOB METROPOLITANO						
GAPLAN ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA						
Classe III - Credores Quirografários Privilégio Geral	12.778,84	12.805,46	12.832,14	12.858,87	12.885,66	12.912,51
Instituições Financeiras	6.833,99	6.848,23	6.862,50	6.876,79	6.891,12	6.905,48
Banco do Brasil S.A.	151,68	151,99	152,31	152,63	152,95	153,26
Banco Bradesco S.A.	6.380,53	6.393,82	6.407,14	6.420,49	6.433,87	6.447,27
SICOOB Metropolitano	301,78	302,41	303,04	303,67	304,31	304,94
Fornecedores Merc. Revenda e Prestação Serviços	5.944,85	5.957,23	5.969,64	5.982,08	5.994,54	6.007,03
Classe IV - Credores Quirografários - Priv. Esp. EPP/ME/EIRELI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 64 (b)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (13º ao 18º Ano)
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	13ºANO	14ºANO	15ºANO	16ºANO	17ºANO	18ºANO
CREDORES NÃO CONCURSAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Credores Tributários	-	-	-	-	-	-
Receita Federal do Brasil						
Procuradoria Geral da Fazenda Nacional						
Prefeitura do Município de Castelo Branco, PR.						
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciárias						
VALOR DA PARCELA MENSAL	12.778,84	12.805,46	12.832,14	12.858,87	12.885,66	12.912,51
VALORES A RECEBER						
INVESTIMENTOS - RENOVAÇÃO DE FROTA	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
VENDA DE ATIVOS	-	-	-	-	-	-
SALDO FINANCEIRO MENSAL	41.112,74	46.343,03	51.839,27	57.614,91	63.684,09	70.061,68
SALDO DE CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	258.084,48	304.427,51	356.266,78	413.881,69	477.565,78	547.627,46

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 procederem a venda de ativos como veículos e equipamentos relacionados no Anexo II, parte integrante desse plano, à medida que os mesmos não se mostrarem mais em condições de uso para os fins específicos de produção de material de construção.

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



**IX – LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO
PARECER FINAL**



9. Laudo Econômico Financeiro - Parecer Final

A partir do diagnóstico e das análises realizadas do desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro da empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, os resultados obtidos permitiram avaliar os principais problemas e dificuldades enfrentadas pela Recuperanda. Dentre estes, podem ser destacados:

- endividamento elevado;
- rolagem de dívidas vencidas por novas dívidas, com juros mais elevados, novos encargos, excessos de garantias e exigências indevidas de reciprocidades;
- desencaixes perenes, que ocasionaram sua insustentabilidade financeira;
- encargos financeiros elevados, que comprometeram o resultado operacional líquido;
- falta de capital de giro para financiar todo o ciclo operacional;
- limitações da capacidade de compras, expondo à vulnerabilidade no fornecimento regular de mercadorias para revenda;
- falta de sistema de informações gerenciais como instrumento de gestão;
- deficiência no sistema de apropriação de custos;
- carência de critérios técnicos para a precificação das mercadorias revendidas e dos serviços prestados;
- inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro;
- centralização administrativas;



- tomadas de decisões de forma intuitiva, em detrimentos a critérios técnicos;

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, leasing, consórcios 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, constatou-se que a empresa conseguirá operar em condições de **viabilidade econômica**, desde que obtenha escala de operação em patamar que seja suficiente para diluir os seus custos fixos e despesas operacionais e, portanto, obtenha economias de escalas.

Constatou-se, que a empresa não apresenta problemas de ordem operacional. Sua estrutura em termos de instalações, pá carregadeiras, e dimensionamento de frota, é adequada para o *mix* e quantidade de mercadoria que comercializa e de serviços que presta.

Portanto, apresenta condições técnicas e infra estruturais para operar em patamar com patível para gerar a capacidade de capacidade de pagamento, necessária para amortizar seu endividamento.

Os problemas de ordem administrativa detectados são de fácil solução. Boa parte poderá ser solucionada 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 ocorrerem descentralizações, favorecendo e dando 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 de sua margem operacional bruta. Tal performance poderá ser obtida em decorrência do equacionamento dos problemas financeiros, atualmente enfrentados pela



Recuperanda. Sem a necessidade de rolar diariamente seu endividamento, ela terá condições de comprar melhor as mercadorias para revenda.

Com a nova gestão financeira, que será viabilizada a partir da aprovação deste plano, ocorrerá significativa redução das despesas com pagamento de juros bancários. Somando-se a tal feito, a redução das participações relativas dos custos e despesas operacionais, na receita operacional líquida, a Recuperanda conseguirá obter margem operacional líquida em patamar compatível às necessidades de amortização de todo o seu endividamento.

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

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

Ainda, outro fato importante, que favorece o cenário de médio prazo, são as perspectivas para a economia brasileira, a partir do segundo semestre do ano de 2022, quando as principais reformas encaminhadas pelo Governo Federal, deverão estar aprovadas.

Ressalva-se, contudo, que nos dois primeiros anos em recuperação, a empresa ainda enfrentará forte contingência financeira, em razão da necessidade de amortizar todos os créditos trabalhistas, em prazo não superior a 12 meses, após a aprovação/homologação do Plano de Recuperação, e, ainda, suportar todos os parcelamentos dos créditos de natureza tributária.

Outra ressalva importante é a perspectiva de que os credores não concursais, principalmente aqueles cujos contratos estão amparados por garantias fiduciárias, como cessão de direito creditórios e/ou alienação de bens,

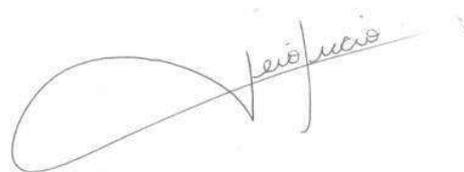


irão aderir ao Plano de Recuperação Judicial, ou, aceitarão condições de amortizações compatíveis com a capacidade de pagamento da Recuperanda.

Vencida esta primeira etapa do planejamento econômico financeiro, pode-se inferir com ampla margem de segurança, que o plano de recuperação judicial e de reestruturação econômico-financeira, ora apresentado, dota a empresa SILVA & SILVA - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EIRELI, de condições para atuar com níveis de eficiência operacional, que lhe assegurará viabilidade econômica e sustentabilidade financeira, capaz de gerar os resultados operacionais 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, Lei 11.101/2005, que prevê as possibilidades de fusão, associação, arrendamento, etc.

Maringá, 28 de maio de 2020



NEIO LÚCIO PERES GUALDA
ECONOMISTA – CORECON-PR 2838



ANEXOS

ANEXO I – LAUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO – PARECER FINAL

ANEXO II – RELAÇÃO DE BENS DOS ATIVOS IMOBILIZADOS

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

