



*ADVOCACIA GUALDA*  
*Wadson Nicanor Peres Gualda*  
*Rosemary S. Amado Peres Gualda*

**EXCELENTÍSSIMO SENHOR DOUTOR JUIZ DE DIREITO DA VARA CÍVEL DA COMARCA DE ELDORADO, ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL.**

**AUTOS 0800158-20.2017.8.12.0033**  
**AÇÃO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

**DANIEL DIAS & FILHO LTDA. – EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL**, devidamente qualificada no processo em epígrafe, em trâmite perante esse r. juízo, através do procurador adiante assinado, igualmente qualificado, vem à presença de Vossa Excelência, com apreço e lhanza, **apresentar** o Plano de Recuperação Judicial, com os seus anexos.

J. esta aos algarismados autos.

Termos em que,  
 pede deferimento.

Maringá, 25 de maio de 2017.

***Wadson Nicanor Peres Gualda***  
**Advogado OAB/PR 10.342**

**PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL**  
**DANIEL DIAS E FILHO LTDA**

Maringá, maio de 2017

# **PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

## **DANIEL DIAS E FILHO LTDA.**

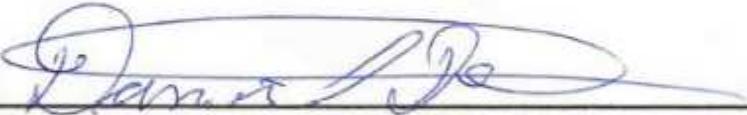
Estudo realizado pelo economista **Neio Lúcio Peres Gualda** - CORECON – 2838 - PR, doutor em Economia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas FGV-SP.

## PROPOSITORES DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL



---

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



---

**DANIEL DIAS**  
CPF/MF 073.685.269-72  
Sócio Gestor



---

**RONYEBER AZEVEDO DIAS**  
CPF/MF nº 769.462.071-49  
Sócio Gestor

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b>	4
<b>1 - SUMÁRIO EXECUTIVO</b>	7
1.1 – Apresentação	8
1.2 – Situação Diagnosticada – Visão Geral	9
1.3 – Medidas Recomendadas para a reestruturação operacional, administrativa e financeira	10
1.4 – Resultados Esperados com a Reestruturação proposta	11
1.5 – Posição Patrimonial	12
1.6 - Perfil do Quadro Geral de Credores	12
1.7 - Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira	14
<b>2- HISTÓRICO</b>	15
2.1 – Histórico	16
2.2 – Constituição do Capital Social	19
<b>3 – DIAGNÓSTICO ECONÔMICO, FINANCEIRO E OPERACIONAL</b>	20
3.1 – Visão Geral	21
<b>ASPECTOS FINANCEIROS</b>	22
3.2 – Endividamento	23
3.2.1 – Perfil de Endividamento	24
3.2.1.1 – Créditos Trabalhistas	25
3.2.1.2 – Credores Quirografários – Fornecedores	26
3.2.1.3 – Credores Quirografários – Inst. Financeiras	28
3.2.1.4 – Tributos e Obrigações Sociais	28
3.2.1.5 – Credores com Reserva de Domínio (Fiduciários)	29
<b>ASPECTOS ECONÔMICOS</b>	30
3.3 – Avaliação Econômica Financeira	31
3.3.1 – Receita Operacional Líquida	31
3.3.2 – Custos e Despesas	34
3.3.2.1- Custo Operacionais	34
3.3.3 - Lucro e Margem Operacional Bruta	39
3.3.4 - Despesas	41
3.3.4.1 – Despesas Operacionais	42
3.3.4.1.1 - Despesas Administrativas	45
3.3.4.1.2 - Despesas Financeiras	47
3.3.4.1.3 – Despesas Tributárias	49
3.3.4.2 – Despesas Não Operacionais	49
3.3.5 - Resultado Operacional Líquido	50
3.3.6 – Avaliação Final da Situação Econômica	53
<b>ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS</b>	55
3.4 - Infra Estrutura	56
3.4.1 – Infraestrutura destinada a circulação de clientes e área de venda de mercadoria	56
3.4.2 – Infraestrutura para comodidades dos clientes	57
3.4.2 – Infraestrutura - Açougue	57
3.4.3 – Infraestrutura – Hortifrutigranjeiros	57

3.4.5 – Infraestrutura – Entrega de mercadoria a domicílio	58
3.4.6 - Infraestrutura – Distribuição de água mineral	58
3.4.7 – Infraestrutura - Administração	58
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b>	59
3.5.1 – Recursos Humanos	60
3.5.2 – Organograma	63
3.5.3 – Controles Administrativos	65
<b>ASPECTOS MERCADOLÓGICOS</b>	66
3.6 – Mercado	67
3.6.1 – Política de Precificação	67
3.6.2 – Curva ABC	69
3.6.3 – Canais de Distribuição	77
<b>4 – PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E FINANCEIRA</b>	78
4.1 – Proposta de Reestruturação Administrativa, Econômica e Financeira	79
4.1.1 – Restabelecimento da Capacidade do Poder de Compra de Mercadorias para Revenda	79
4.1.2 – Redução Drástica das Despesas Financeiras	80
4.1.3 – Determinação Correta da Necessidade de Capital de Giro	81
4.1.4 – Revisão da Política Comercial	82
4.2 – Gestão Administrativa	83
4.3 – Estratégias Operacionais	83
<b>5 – PLANEJAMENTO ECONOMICO FINANCEIRO</b>	85
5.1 – Projeção de Receitas	86
5.2 – Projeção de Resultado Operacional Líquido	90
<b>6 – PROPOSTA DE NEGOCIAÇÃO</b>	98
6.1 – Créditos Extra Concursais	99
6.2 – Créditos Concursais	99
6.2.1 – Crédito derivado da legislação do Trabalho	100
6.2.2 – Crédito com garantia Real, limitado até o valor do bem gravado.	101
6.2.3 – Crédito Quirografário	101
6.2.3.1 – Instituições Financeiras	102
6.2.3.2 – Fornecedores	106
6.2.3.2.1 – Fornecedores Médio e Grande Porte	107
6.2.3.2.2 – Fornecedores EPP	109
6.3 – Créditos Não Concursais	111
6.3.1 – Crédito tributário e Obrigações Sociais	111
6.3.1.1 – Receita Federal do Brasil	111
6.3.1.2 – Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul	113
6.3.2 - Credores com reserva de domínio	113
6.4 – Determinação do Valor da Parcela Mensal - VPM	115
<b>7 – QUADRO GERAL DE CREDORES</b>	117

<b>8 – CAPACIDADE DE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA</b>	129
8.1 – Determinação da Capacidade de Pagamento	130
8.2 – Fluxo de Caixa Futuro	134
8.3 – Vendas de Ativos	139
<b>9. LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO – PARECER FINAL</b>	140

#### **ANEXOS**

Anexo I – Laudo de Avaliação Econômica Financeira

Anexo II – Relação de Bens do Ativo das Empresas

Anexo III – Laudo de Avaliação Mercadológica de Bens do Ativo – Equipamentos e Instalações.

Anexo IV – Laudo de Avaliação Mercadológica de Veículos

## **I - SUMÁRIO EXECUTIVO**

## 1.1. Apresentação

O presente trabalho tem por finalidade desenvolver “Plano de Recuperação Judicial para a empresa **DANIEL DIAS E FILHO LTDA**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o nº 03.741.253/0001-04, com sede e foro à Rua Santa Terezinha, nº 1385, Centro, CEP 9970-000, na cidade de Eldorado, no estado do Estado do Mato Grosso do Sul 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, econômica e financeira da empresa e das necessidades de amortização de seu endividamento, que levou em conta as propostas de renegociação de suas dívidas junto aos credores.

Os levantamentos e análises realizadas indicaram à necessidade da empresa adotar novas práticas de gestão, em especial, à sua política comercial, ações de marketing e promoção de vendas. Também, é necessário melhorar a gestão financeira, a partir da elaboração de consistente fluxo de caixa, que elimine os desencaixes recorrente e estanque a sangria 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.

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

Ressalva-se, contudo, que para o saneamento dessa dificuldade é necessário que medidas complementares e emergenciais sejam adotadas, para que ocorra redução de seus custos e despesas operacionais.

O planejamento econômico-financeiro apresentado foi elaborado a partir da capacidade de pagamento necessária, a qual foi determinada levando em conta o valor da parcela mensal apurada para a amortização de seu endividamento. Em contrapartida, o resultado operacional líquido necessário foi determinado a partir dos resultados 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 a empresa sanar todo o seu endividamento, desde que possa, nos primeiros anos em que estiver em recuperação, formar um montante mínimo de capital de giro para melhorar sua capacidade de compra de mercadorias e obtenha de seus credores não sujeitos aos efeitos da recuperação judicial, carências compatíveis com a capacidade de pagamento apurada.

## **1.2 Situação Diagnosticada – Visão Geral**

Atualmente a empresa 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 nível de endividamento;
- ii) elevados encargos financeiros, em especial, devido a práticas abusivas de algumas instituições financeiras;
- iii) mercado local marcado pela forte disputa entre os concorrentes;
- iv) inexistência de ações mercadológicas que visem a promoção constante das vendas;
- v) forte contingenciamento para as compras de mercadorias, em razão da falta de capital de giro;
- vi) falta de planejamento financeiro de médio prazo, submetendo a empresa a desencaixes recorrentes, que resultou em níveis crescentes de endividamento;
- vii) falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional;
- viii) desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa;
- ix) inexistência de sistema de informações gerenciais para subsidiar as tomadas de decisões;
- x) inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro.

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

- i. Cessar o processo de rolagem diária das dívidas (ciranda financeira);
- ii. Reduzir de maneira drástica os pagamentos de juros bancários;
- iii. Dotar a empresa do capital de giro mínimo necessário para atender seu ciclo operacional;
- iv. Melhorar a gestão financeira da empresa;

- v. Redefinir a política comercial, em especial, quanto a priorização de compras dos produtos de alto giro;
- vi. Reestruturar seus procedimentos de gestão administrativa, econômica e financeira
- vii. Implantar um sistema de informações gerenciais;
- viii. Implementar procedimentos criteriosos de apropriação de custos e determinação de preços.

#### **1.4 Resultados Esperados com a reestruturação proposta**

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

### 1.5 Posição Patrimonial.

Para avaliação da posição patrimonial da empresa adotou-se procedimento híbrido. Para os ativos financeiros e estoques de matéria prima e produtos fabricados, utilizou os valores do Balanço Patrimonial e para os ativos tangíveis os valores dos Laudos de Avaliação Mercadológica. Conforme dados da Tabela nº 01 os ativos da empresa estão avaliados em **R\$ 1.107.769,01**.

**TABELA Nº 01**  
**POSIÇÃO PATRIMONIAL**

<b>BENS E DIREITOS PATRIMONIAIS</b>	<b>VALORES EM R\$</b>
Aplicações Financeiras – (1)	32.443,27
Valores a Receber – Duplicatas (1)	146.526,17
Estoques - (1)	503.662,04
Impostos a Recuperar - (1)	243,53
Bens do Ativo – Instalações e Equipamentos – (2)	302.960,00
Veículos (2)	121.934,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.107.769,01</b>

(1) Valores obtidos no Balancete de Verificação (jan/2017)

(2) Valores obtidos nos Laudos de Avaliação.

FONTE: Balanço Patrimonial e Laudos de Avaliação.

### 1.6 Perfil do Quadro de Credores

O endividamento total da empresa soma a importância de **R\$ 1.280.584,55<sup>1</sup>**. Esse montante está distribuído entre **73** credores e decorrem de diferentes operações financeiras e comerciais, bem como de inadimplência de impostos e tributos em atraso.

<sup>1</sup> Valor apurado em 15 de janeiro de 2017.

Desse total, **R\$ 872.106,55** (68,1%), se referem a créditos concursais, enquanto os demais **R\$ 408.477,79** (31,9%) são créditos não concursais, conforme pode ser visto na Tabela nº 02.

**TABELA Nº 02**  
**RESUMO DO QUADRO GERAL DE CREDORES**

<b>CLASSES</b>	<b>Qtidade</b>	<b>Valor</b>	<b>Part.% R. J</b>	<b>Part.% Total</b>
<b>CRÉDITOS CONCURSAIS – Submetidos à R. J</b>	<b>70</b>	<b>872.106,58</b>	<b>100,0%</b>	<b>68,1%</b>
Classe I – Credores Trabalhistas	12	15.042,86	1,7%	1,2%
Classe II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	0	-	0,0%	0,0%
Classe III – Credores Quirografários - Fornecedores	47	230.463,13	26,4%	18,0%
Classe III – Credores Quirografários – Instituições Financeiras	3	605.179,88	69,4%	47,3%
Classe IV – Credores Quirografários – ME-EPP	8	21.420,71	2,5%	1,7%
<b>CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J</b>	<b>3</b>	<b>408.477,97</b>		<b>31,9%</b>
Credores Tributários	2	341.537,77		26,7%
Credores com Reserva de Domínio/Fiduciários	1	66.940,20		5,2%
<b>TOTAL</b>		<b>1.280.584,55</b>		<b>100,0%</b>

FONTE: Elaborado pela Autor, a partir de informações fornecidas pela empresa, Edital Judicial e extratos bancários.

Tal configuração, com significativa participação de créditos contraídos junto a instituições financeiras, 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 indicam que a empresa pode operar com viabilidade econômica, desde que sejam revistos alguns procedimentos administrativos e operacionais, em especial, em relação a sua política comercial e ações mercadológicas. É necessário rever os critérios utilizados para a precificação dos produtos comercializados e redefinir suas práticas de marketing, superando a atual postura, com a implementação de ações pró ativas,

Tal constatação está respaldada na análise do desempenho comercial da empresa, que apontou deficiências na gestão de compra e no gerenciamento do giro dos produtos adquiridos para revenda.

A partir da implementação do planejamento econômico financeiro proposto, a empresa adquirirá capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, garantindo sua sustentabilidade financeira.

A preservação da empresa assegurará a manutenção de 12 empregos diretos, cujas remunerações mensais contribuem diretamente com a manutenção de várias famílias, abrangendo, aproximadamente, 50 pessoas. A manutenção da empresa contribuirá com o desenvolvimento município onde está instalada.

No planejamento proposto a empresa obterá crescimento médio anual de 5,0%, nos primeiros cinco anos e depois manterá um crescimento estável de

3,0%, o que lhe permitirá gerar novos empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social da região.

## **II - HISTÓRICO**

## 2.1. Histórico

A empresa de constituição eminentemente familiar surgiu no ano de 1976 a partir da percepção do chefe do núcleo familiar, Sr. Daniel Filho, que era necessário deixar a região em que viviam, no noroeste do estado do Paraná, em razão do esgotamento do modelo econômico predominante até então, que era lastreado na monocultura cafeeira, para buscarem novas perspectivas em outros sítios.

Mas, a disposição não era apenas de mudar de espaço geográfico, como, também, da área de atuação. Cansado de labutar em uma pequena oficina mecânica de sua propriedade, decidiu mudar de cidade e ramo de atividades. Assim, no ano de 1976, instalou um pequeno mercado para a venda de “secos e molhados”, na cidade de Eldorado, no estado do Mato Grosso do Sul, à Rua Santa Terezinha, nº 1.717. Endereço no qual permanece estabelecido até a presente data.



**Figura nº 01 - Rua Santa Terezinha, Eldorado - MS, década de 1970.**

Fonte: [http://revivendoeldorado.com/2/?page\\_id=1192](http://revivendoeldorado.com/2/?page_id=1192)

Após superada todas as dificuldades que se apresentaram nos primeiros anos, principalmente pela falta de infraestrutura básica, comum em regiões que se encontram em processo de ocupação, o pequeno negócio progrediu.

Alavancado por muito trabalho e dedicação, em poucos anos o pequeno estabelecimento de secos e molhado, denominado “Supermercado Modelo” se tornou o principal estabelecimento de compras de produtos alimentícios, limpeza, higiene, utensílios domésticos, entre outros, da cidade de Eldorado-MS.

As instalações físicas ampliaram. Dos acanhados xxx m<sup>2</sup> de seu início, em 1976, alcançou no ano de 928,5 m<sup>2</sup>, distribuído na área de vendas, depósito de mercadoria, administração, depósito de gás liquefeito e área de carga e descarga.

A visão empreendedora de seu fundador propiciou a implementação de várias ações que visaram a diversificação da atuação da empresa, como a implantação de açougue nas instalações do mercado, distribuição de água mineral engarrafada e gás liquefeito e compra direta de hortifrutigranjeiros nas CEASAS das cidades de Maringá e Londrina, no estado do Paraná.

A política de diversificação constituiu-se em importante diferencial competitivo no mercado local, contribuindo diretamente para o crescimento da empresa. A cada ano era ampliada as linhas de produtos que eram comercializados, com a busca de novos fornecedores e novos canais de comercialização.

Todo deste dinamismo foi construído, ao longo de todos esses anos, em uma estrutura familiar, na qual todos os membros da família atuavam na empresa, quer na gestão, quanto nas funções operacionais. No ano de 2012 ocorre a transformação da firma individual para sociedade limitada, com o ingresso de RONYEBER AZEVEDO DIAS, filho do fundador da empresa, no quadro societário da empresa. Na nova constituição a sociedade empresarial teve como objeto social a atividade de supermercado e comércio varejista de

gás liquefeito de petróleo, localizando-se em prédio anexo, conforme determinação legal.

Entretanto, o crescimento da empresa começou a ser afetado a partir de meados da década de 2000, com a retração da economia regional. Dois fatores contribuíram diretamente para a perda do dinamismo da economia regional: i) o esgotamento da madeira, que resultou no fechamento de diversas madeireiras; e ii) a forte retração da atividade de pecuária de corte, que culminou no fechamento do principal frigorífico regional, que estava localizado no município.

Com dificuldades para atrair novas fontes para geração de emprego e renda, a população do município migra para outras regiões do estado e do país. O número de habitantes cai para apenas 11.694 no ano de 2010 (IBGE).

Mas, apesar destas adversidades, a Recuperanda sempre conseguiu superar as dificuldades. Com capacidade empreendedora e buscando novas opções de diferenciação, sobreviveu a todo este cenário de crise.

Contudo, nos últimos dois anos, com a crise da economia nacional, marcada pela forte recessão da atividade econômica e elevados níveis de desemprego da mão de obra, agravada de forma substancial, pelo comportamento do sistema bancário que impôs forte restrição à concessão de crédito e brutal elevação das taxas de juros, a Recuperanda não vem conseguindo obter os recursos financeiros necessários para o financiamento de seu capital de giro.

Em pouco tempo a Recuperanda se viu **envolvida em gravíssima ciranda financeira**, na qual a rolagem de suas dívidas é feita, a cada momento, sob condições mais adversa, com menores prazos e maiores taxas de juros.

Esse processo vem, gradativamente, consumindo todo o seu resultado operacional líquido e desencadeando um processo de endividamento crescente, que poderá leva-la a insolvência, com o comprometimento de todas suas atividades.

## 2.2. Constituição de Capital Social

Atualmente o capital social global da empresa DANIEL DIAS E FILHO LTDA é constituído de **350.000** cotas partes, correspondendo um valor monetário de R\$ 350.000,00. As cotas partes estão distribuídas entre os sócios **Daniel Dias (95,0%)** e **Ronyeber Azevedo Dias**, conforme demonstrado na Tabela nº 03. A função de sócio administrador é exercida pelos sócios Daniel Dias e Ronyeber Azevedo Dias.

**TABELA Nº 03**  
**CONSTITUIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL**

<b>Sócios</b>	<b>Cotas</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
Daniel Dias	332.500	332.500,00	95,5%
Ronyeber Azevedo Dias	17,500	17,500,00	5,0%
<b>TOTAL</b>	<b>350.000</b>	<b>350.000,00</b>	<b>100,0%</b>

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

**III – DIAGNÓSTICO ECONÔMICO,  
FINANCEIRO, ADMINISTRATIVO E  
OPERACIONAL**

### 3.1 Visão Geral

As empresas do DANIEL DIAS E FILHO LTDA apresenta uma situação de insustentabilidade financeira resultante dos efeitos da ciranda financeira a que está submetida. Esta situação de insustentabilidade teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como: **i)** disputa acirrada no mercado regional promovida pelos concorrentes locais, o que comprometeu a margem operacional bruta; **ii)** inexistência de ações mercadológicas que visem a promoção constante das vendas; **iii)** deficiências na gestão comercial; **iv)** falta de ações voltadas para a manter a qualificação perene do estoque; **v)** falta de ações de marketing e promoção de vendas; **vi)** aumento crescente do endividamento, com a rolagem da dívida a juros elevados; **vii)** forte contingenciamento para as compras de mercadorias, em razão da falta de capital de giro; **viii)** falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional; **ix)** desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa; **x)** elevados encargos financeiros; **xi)** inexistência de sistema de informações gerenciais; **xii)** limitações no sistema de apropriação de custo; **xiii)** falta de critérios para a precificação; entre outros de menor relevância..

A falta de critérios para definir o capital de giro mínimo necessário para financiar todo o ciclo operacional, bem como de esforço para construí-lo, expôs a empresa a necessidade de buscar junto a sistema bancário recursos financeiros para suprir suas necessidades de caixa. Em geral, recorreu a antecipação de recebíveis.

Tal processo de financiamento de capital de giro, com recursos de terceiros, somente é sustentável, se as vendas forem crescentes, ao longo do tempo. Ocorrendo quedas nas vendas, associado ao mecanismo de trava bancária, imposto pelos bancos, que retém o fluxo de recebimento dos títulos, as empresas se vêm sem condições de realimentar o processo. E foi, exatamente isto, que ocorreu com a Recuperanda.

A consequência desta falta de crédito foi a instabilidade financeira a qual está submetida.

Toda esta situação foi agravada pela forte disputa concorrencial existente no mercado regional. A maioria dos concorrentes regionais são empresas de pequeno porte, que adotam práticas agressivas para a venda de suas mercadorias. Como as mercadorias comercializadas possuem elevado grau de homogeneidade, os concorrentes utilizam como principal arma de competição o **preço**. Como a Recuperanda é mera tomadora de preço neste mercado, necessita acompanhar os preços estabelecidos, sacrificando sua margem operacional líquida.

Por outro lado, graças à atuação empreendedora da Recuperanda, sempre conseguiu atuar de forma competitiva neste mercado, mantendo-se em posição de liderança por vários anos.

Contudo, com agravamento de crise econômica, a partir do ano de 2012, que reduziu de forma substancial o consumo das famílias e causou forte impacto nas suas vendas, foram comprometidos os esforços que a Recuperanda empreendia, para se manter de forma viável e sustentável.

## **ASPECTOS FINANCEIROS**

### **3.2 Endividamento**

Dentre os problemas detectados nas empresas do Empresa, o de maior comprometimento, no curto prazo, é o seu elevado endividamento, que soma o montante de **R\$ 1.280.584,55**.

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

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

#### ***3.2.1 Perfil do Endividamento.***

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

Os créditos concursais correspondem por **68,1%** do endividamento total, enquanto que os créditos não concursais, quer amparados por direitos fiduciários; ou, de natureza tributária, representam os outros **31,9%** (Tabela nº 04)

Os créditos quirografários representam a maior parcela do endividamento total, alcançando a cifra de **R\$ 857.063,22** que representam **98,3%** dos créditos concursais. Aos seus fornecedores a empresa deve a importância de **R\$ 251.883,84**, cujo montante representa **28,9%** das dívidas concursais, sendo **R\$**

**230.463,13** (26,4%) para empresas de médio e grande porte e **R\$ 21.420,71** (2,5%), para empresas de pequeno porte (EPP). (Tabela nº 04).

Para as instituições financeiras as dívidas da empresa, sujeitas a Lei 11.101/2005, somam a importância de **R\$ 605.179,88**, que corresponde a **69,4%** das dívidas concursais. Além deste montante, as empresas devem para as instituições financeiras outros **R\$ 66.940,20**, que se referem a créditos cujas operações estão amparadas por direitos fiduciários, portanto, não sujeitos aos efeitos da Recuperação Judicial. (Tabela nº 04).

As dívidas de natureza tributárias somam a importância de **R\$ 341.537,77**, e representam **26,7%** do endividamento total da empresa.

**TABELA Nº 04**  
**PERFIL DO ENDIVIDAMENTO**

<b>CLASSES</b>	<b>Qtdade</b>	<b>Valor</b>	<b>Part.% R. J</b>	<b>Part.% Total</b>
<b>CRÉDITOS CONCURSAIS</b>				
<b>Submetidos à R. J</b>	<b>70</b>	<b>872.106,58</b>	<b>100,0%</b>	<b>68,1%</b>
Classe I – Credores Trabalhistas	12	15.042,86	1,7%	1,2%
Classe II – Credores c/ Dir. Reais e Garantias	0	-	0,0%	0,0%
Classe III – Credores Quirografários - Fornecedores	47	230.463,13	26,4%	18,0%
Classe III – Credores Quirografários – Instituições Financeiras	3	605.179,88	69,4%	47,3%
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	8	21.420,71	2,5%	1,7%
<b>CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS</b>				
<b>– Não sujeitos a R. J</b>	<b>3</b>	<b>408.477,97</b>		<b>31,9%</b>
Credores Tributários	2	341.537,77		26,7%
Credores com Reserva de Domínio/Fiduciários	1	66.940,20		5,2%
Credores com haveres contraídos após a distribuição da Ação de Recuperação Judicial	0	-		0,0%
<b>TOTAL</b>		<b>1.280.584,55</b>		<b>100,0%</b>

FONTE: Informações prestadas pela empresa, pelo administrador judicial e extratos bancários.

### 3.2.1.1 Créditos Trabalhistas.

A empresa possui débitos trabalhistas referente a verba de caráter remuneratória por serviços prestados com vínculo empregatícios com **12** funcionários, num total de **R\$ 15.042,26**. O montante referente a cada trabalhador, não ultrapassa a 05 cinco salários mínimos, conforme detalhamento apresentado na relação nominal contida no quadro de credores, em anexo.

### **3.2.1.2 Créditos Quirografários - Fornecedores –**

Para fornecedores de mercadorias para revenda e prestadores de serviços, a empresa acumula uma dívida de **R\$ 251.883,84**, em sua maioria já vencida. Sua constituição apresenta a seguinte composição:

- Empresas de Médio e Grande Porte - **R\$ 230.463,13**
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) - **R\$ 21.420,71**

#### **a) *Empresas de Médio e Grande Porte.***

Do total da dívida junto aos fornecedores, **R\$ 230.463,13** se refere a 31 fornecedores de médio e grande porte. Desses, **06** possuem valores a receber até R\$ 5.000,00, perfazendo um montante de **R\$ 68.811,48** (Tabela nº 05). Para outros 18 fornecedores com créditos entre R\$ 5.001,00 e R\$ 10.000,00, a empresa deve um total de **R\$ 78.443,01**. Enquanto que para **07** fornecedores com créditos a receber superiores a R\$ 10,000,00 a empresa deve **R\$ 85.208,64**. A tabela nº 05 mostra a distribuição dos fornecedores credores por intervalo considerado.

**TABELA Nº 05**  
**CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES (NÃO EPP'S)**

<b>Nº</b>	<b>CREDOR</b>	<b>VALOR</b>
<b>Nº</b>	<b>CREDOR</b>	<b>VALOR</b>
<b>06</b>	Fornecedores com valores a receber até R\$ 5.000,00	R\$ 66.811,48
<b>18</b>	Fornecedores – com valores a receber entre R\$ 5.001,00 e R\$ 10.000,00	R\$ 78.443,01
<b>07</b>	Fornecedores – com valores a receber acima de R\$ 10.000,00	R\$ 85.208,64

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

***b) Empresas de Pequeno Porte - EPP***

Para fornecedores referentes a empresas de pequeno porte (EPP), amparados pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, a dívida é de **R\$ 21.420,71**, junto a 08 credores. Desse total, **06** possuem créditos cujos valores são inferiores a **R\$ 5.000,00**, que perfaz um total de **R\$ 8.555,71**. Para os outros 02 fornecedores com créditos a receber superior a R\$ 10.000,00, a dívida total é de **R\$ 12,865,00**. A tabela nº 06 mostra a distribuição dos fornecedores credores por intervalo considerado.

**TABELA Nº 06****CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES – Empresas EPP**

<b>Nº</b>	<b>CREDOR</b>	<b>VALOR</b>
<b>06</b>	Fornecedores com valores a receber até R\$ 5.000,00	R\$ 8.555,71
<b>02</b>	Fornecedores – com valores a receber acima de R\$ 5.000,00	R\$ 12.865,00
<b>08</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 21.420,71</b>

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

**3.2.1.3 Créditos Quirografários - Instituições Financeiras**

Para as instituições financeiras a empresa deve um montante de **R\$ 605.179,88**, distribuídos entre 03 instituições, seguinte forma:

**TABELA Nº 07****CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>
BANCO DO BRASIL S.A.	260.980,44
BANCO BRADESCO S.A.	327.581,92
HSBC	16.617,52
<b>TOTAL</b>	<b>605.179,88</b>

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

**3.2.1.4 Tributos e Obrigações Sociais**

A empresa possui valores em atraso de tributos e contribuições num montante igual a **R\$ 341.537,77**. Deste total, R\$ 291.252,15 se referem a valores em atraso junto à Secretaria da Receita Federal do Brasil. Para a

Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Mato do Grosso do Sul, a empresa deve a importância de **R\$ 50.285,62**, conforme demonstrado na Tabela nº 08

**TABELA Nº 08**  
**DÍVIDAS DE NATUREZA TRIBUTÁRIA**

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>DÉBITO</b>
<b>RECEITA FEDERAL DO BRASIL</b>	<b>291.252,15</b>
COFINS	41.007,35
CONTRIBUICAO SOCIAL - CSLL	18.036,48
FGTS	1.267,51
IRPF	2.335,39
INSS	189.915,18
PIS	4.556,59
IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES A RECOLHER	34.133,65
<b>SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA MATO GROSSO DO SUL</b>	<b>30.051,55</b>
ICMS	50.285,62
Valor da Parcela Mensal	838,09
<b>TOTAL</b>	<b>341.537,77</b>

**FONTE:** Informações fornecidas pelas empresas.

### **3.2.1.5 Credores com Reserva de Domínio**

A empresa possui uma contratação de financiamento bancário na modalidade de “*Leasing*” de veículo, a qual está amparada por garantia fiduciária, que somam a importância de **R\$ 66.940,20**, junto ao Brades Bradesco, firmada através do contrato sob o nº 3685601.

## **ASPECTOS ECONÔMICOS**

### 3.3 Avaliação Econômica Financeira

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

As análises foram realizadas para os anos de 2014 a 2017, sendo que para este último ano foram consideradas as informações referentes aos meses de janeiro e fevereiro. Em algumas análises foram utilizadas médias mensais lineares, para que houvessem parâmetros de comparação entre os desempenhos das informações anuais, dos anos de 2014, 2015 e 2016, e as informações mensais referentes ao ano de 2017.

#### 3.3.1 Receita Operacional Líquida.

O desempenho da Receita Operacional Líquida (ROL) da empresa DANIEL DIAS E FILHO LTDA, será analisado levando-se em conta informações anuais, para o período de 2014 a 2016, e médias mensais para todo o período avaliado.

Inicialmente, analisa-se o desempenho dos anos de 2014 a 2016, a partir da variação nominal das vendas da empresa, conforme apresentado na Tabela nº 09.

**TABALA Nº 09**

#### **DESEMPENHO DA RECEITA OPERACIONAL 2014/2016**

<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Var % 2015/ 14</b>	<b>2016</b>	<b>Var % 2016/ 15</b>
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	3.816.273,95	4.452.440,93	<b>16,67%</b>	4.528.747,23	<b>1,7%</b>
Média Mensal	318.022,83	371.036,74	<b>16,67%</b>	377.395,60	<b>1,7%</b>

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

Constata-se que a empresa obteve um bom desempenho comercial no ano de 2015, em relação ao ano anterior, alcançando um crescimento nominal de suas vendas igual a 16,67%. Tal resultado superou a inflação ocorrida no período, que foi de 10,67% (IPCA/IBGE), portanto, registrando um crescimento real de 6,0%.

No exercício seguinte, 2016, a empresa não conseguiu alcançar o mesmo desempenho do ano anterior. Embora tenha obtido uma variação nominal positiva de 1,7% em suas vendas, tal resultado foi inferior à inflação do período, que registrou a marca de 6,28% (IPCA/IBGE). Assim, em valores reais, as vendas da empresa recuaram 4,58%, em relação ano de 2015.

Quando analisamos o desempenho da receita operacional líquida da empresa no período de 2014 a fevereiro de 2017, a partir das médias mensais, constatamos que as vendas dos meses de janeiro e fevereiro de 2017 apresentaram forte queda, em relação à média mensal obtida nos anos anteriores, em especial, a média mensal do ano de 2016. Conforme pode ser observado na Tabela nº 10 e Figura nº 01.

**TABELA Nº 10**  
**DESEMPENHO DA RECEITA OPERACIONAL 2014/2017**  
**(Médias Mensais)**

<b>Período (t-1)</b>	<b>Período(t)</b>	<b>Variação %</b>
<b>2014</b>	<b>2015</b>	
318.022,83	371.036,74	<b>16,7%</b>
<b>2015</b>	<b>2016</b>	
371.036,74	377.395,60	<b>1,7%</b>
<b>2016</b>	<b>jan/17</b>	
377.395,60	274.594,88	<b>-27,2%</b>
<b>2016</b>	<b>fev/17</b>	
377.395,60	303.258,56	<b>-19,6%</b>

**FONTE:** Elaboração própria, a partir de informações prestadas pelo

Escritório responsável pela contabilidade da empresa da empresa.



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

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

Fica evidente a forte retração das vendas da empresa nos primeiros meses do ano de 2017, quando comparada à média mensal do ano de 2016. Em janeiro a queda foi de -27,24% e, no mês seguinte de 19,64%.

Os principais fatores que a serem indicados como responsáveis pelas dificuldades da empresa para manter suas vendas podem ser atribuídos: i) a restrição ao acesso ao crédito, que comprometeu o seu capital de giro, comprometendo a reposição do estoque; ii) a necessidade da empresa em repassar para seus preços a elevação de seus custos, em razão do aumento das despesas financeiras com o pagamento de juros e encargos; iii) o acirramento da concorrência no mercado local; iv) a crise da economia brasileira, que provocou sensível queda no consumo das famílias,

principalmente, em relação a aquisição de alimentos e demais gêneros de primeira necessidade.

### **3.3.2 Custos e Despesas.**

A análise dos custos e despesas operacionais é feita a partir da relação de proporcionalidade entre os componentes do gasto total e a Receita Operacional Líquida (ROL). Busca-se, assim, avaliar o grau de comprometimento das receitas com a execução de cada desembolso efetuado pela empresa.

#### **3.3.2.1 Custos Operacionais.**

Atualmente a empresa vem empreendendo esforços com o intuito de apurar e acompanhar seus custos de operação. Através de relatórios contábeis procura impor rigoroso controle sobre todos os componentes de seus custos e despesas, bem como emprega alguns critérios para a apropriação dos custos indiretos.

Para a totalização dos custos de operação são consideradas três dimensões:

- i) Custo de Aquisição de Mercado para Revenda;
- ii) Mão de obra direta utilizada na operação;
- iii) Outros custos direto de operação.

A partir dos dados contidos nas Tabelas nº 11 e 12 é possível avaliar o comportamento dos custos da empresa, durante o período analisado. Já, através das informações apuradas e apresentadas na Figura nº 02, é possível avaliar o grau de comprometimento da Receita Operacional Líquida com os desembolsos dos componentes dos custos operacionais da empresa.

Inicialmente contata-se que os gastos com pessoal diretamente envolvido nas atividades operacionais da empresa, reduziram ao longo do tempo. De um montante de R\$ 406.542,14 no ano de 2014, reduziram para R\$ 299.122,95.

Tal resultado evidencia o esforço que a empresa vem realizando para promover os ajustes necessários à nova realidade em que atua.

**TABELA Nº 11**  
**CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA – CMV – 2014/2016**

CONTAS	2014	2015	2016
<b>CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA - CMV</b>	<b>3.174.261,05</b>	<b>3.754.506,77</b>	<b>3.482.842,03</b>
CUSTOS DE AQUISIÇÃO DE MERC P/ REVENDA	2.756.251,69	3.416.913,31	3.183.350,80
CUSTO DE PESSOAL APLICADO E ENCARGOS	406.542,14	334.795,42	299.122,95
OUTOS CUSTOS GERAIS DE OPERAÇÃO	11.467,22	2.798,04	368,28

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

**TABELA Nº 12**  
**CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA – JAN-FEV/2017**

CONTAS	Jan/2017	Fev/2017
<b>CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA - CMV</b>	<b>263.879,26</b>	<b>208.163,28</b>
CUSTOS DE MERCADORIAS\PRODUTOS	239.258,76	182.886,75
CUSTO DE PESSOAL APLICADO E ENCARGOS	24.478,52	25.276,53
OUTROS CUSTOS GERAIS DE OPERAÇÃO	141,98	-

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

Mas, as informações mais relevantes para a análise dos custos da empresa, constam da Figura nº 02.

Conforme os coeficientes apurados e apresentados na Figura nº 02, o Custo de Mercadoria Vendida (CMV), absorvem uma parcela significativa da Receita Operacional Líquida.

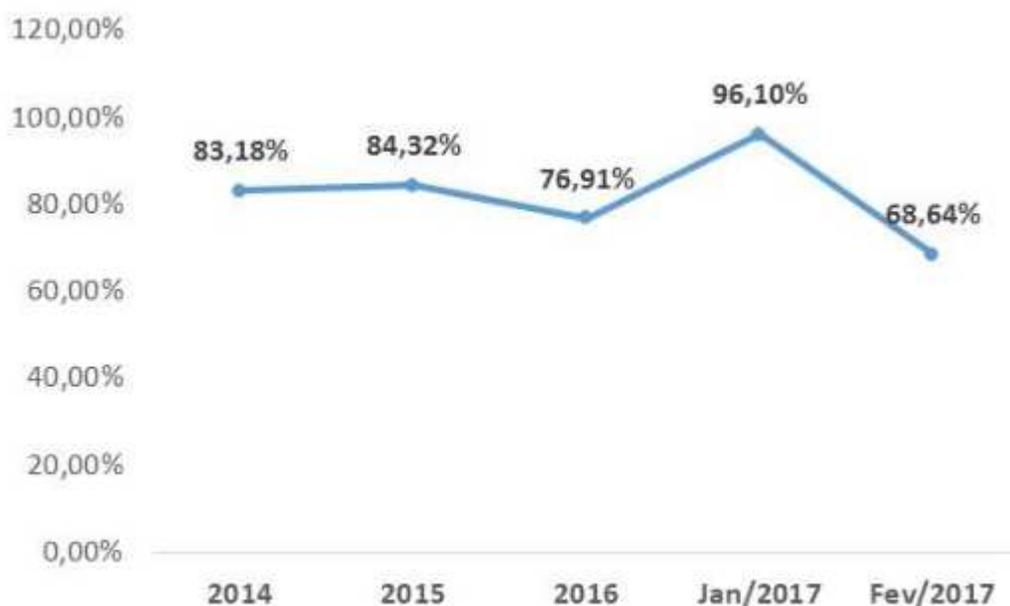
Embora tal comportamento seja inerente às atividades comerciais, a relação encontrada no desempenho da empresa extrapola os parâmetros

mínimos de eficiência, principalmente, nos anos de 2014, 2015 e no mês de janeiro de 2017.

A situação mais grave foi verificada no mês de janeiro de 2017, quando o Custo de Mercadoria Vendida comprometeu 96,1% da Receita Operacional Líquida (Figura nº 02).

No que pese o fato de que os procedimentos empregados para a apuração do Custo de Mercadoria Vendida, levam em conta a variação do estoque, o que poderia distorcer a análise, em razão de uma possível acumulação de estoque neste mês, devido ao aumento das compras, tal fato não ocorreu. Portanto, tal desempenho está associado a outros fatores, como: i) sacrifícios de margens operacionais; e ii) alteração do *mix* de produtos, priorizando os de maior giro, que proporcionam menor margem operacional, como os produtos de alimentação e primeira necessidade (Cesta Básica).

O mesmo argumento serve para analisar o desempenho ocorrido no mês de fevereiro de 2017, quando o Custo de Mercadoria Vendida, representou apenas 68,64% da Receita Operacional Líquida (Figura 02).



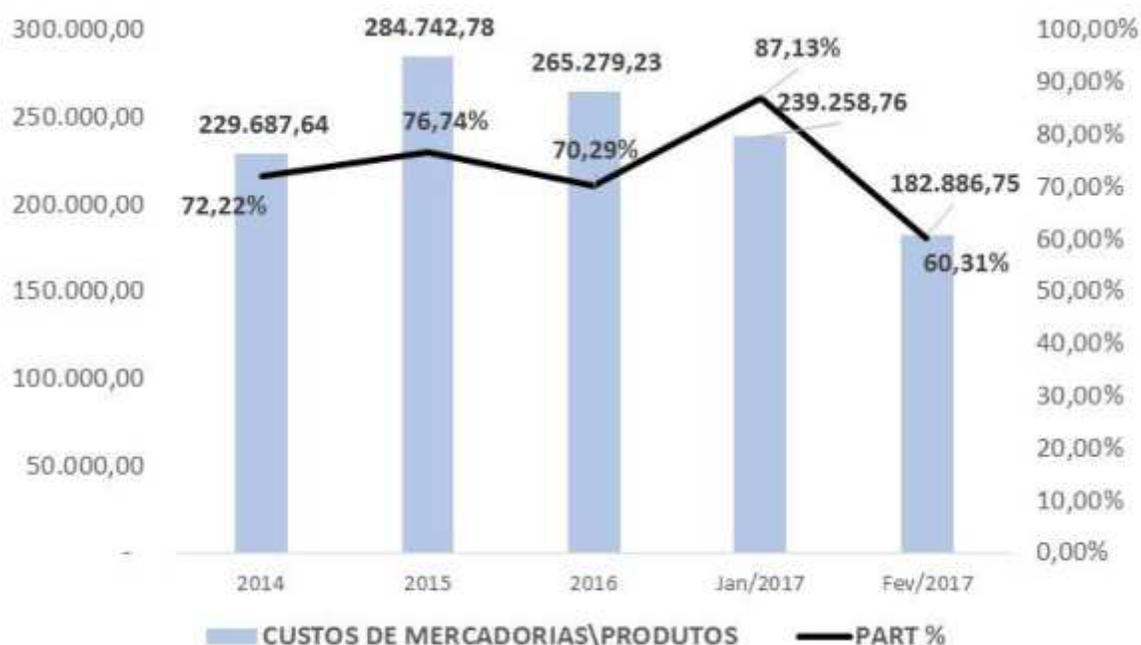
**Figura nº 02 – Participação Relativa do Custo de Mercado Vendida – CMV na Receita Operacional Líquida – 2014 a Fev/2017.**

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

Tal resultado está diretamente associado a redução do estoque, devido a retração nas compras, que sofreram forte impacto imposto pela falta de capital de giro. Ou seja, as aquisições de mercadoria para revenda ocorrem num ritmo menor ao volume vendido, resultando na redução dos estoques.

**i) Custo de Aquisição de Mercado para Revenda.**

Se referem aos gastos efetuados, junto aos fornecedores, para aquisição de mercadorias para a revenda. A figura nº 03 apresenta a média mensal dos gastos com este item do custo operacional, bem como a participação no mesmo na Receita Operacional Líquida, no período compreendido entre ano de 2014 e o mês de fevereiro de 2017,



**Figura nº 03 – Participação Relativa do Custo de Aquisição de Mercadoria p/ Revenda na ROL - Médias Mensais – 2014 a Fev/2017.**

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

Os coeficientes apurados demonstram que a empresa não consegue operar com parâmetros de eficiência, quer em suas compras ou na composição do *mix* satisfatório, para alcançar uma boa lucratividade média. O ideal é que, nas atividades comercial, em especial nos supermercados, esta participação não ultrapasse os 70%. No que pese os produtos alimentícios e os gêneros de primeira necessidade, propiciarem margem operacional reduzida, os produtos de higiene e bazar, proporcionam margem operacionais maiores, permitindo a obtenção de margem operacional que seja suficiente para cobrir as demais despesas e gerar resultado operacional líquido positivo.

Assim, os gestores devem intensificar os esforços no sentido de comprarem com as melhores condições possíveis, quer quanto a preço, qualidade, prazo, etc. O Departamento de Compra se constitui no principal responsável para o bom desempenho de empresas comerciais.

**ii) Mão de obra direta utilizada na operação.**

Neste grupo de custos englobam as remunerações e os pagamentos dos encargos sociais e trabalhistas dos colaboradores que atuam diretamente na atividade comercial, tais como caixas, repositores, estoquistas, açougueiros, etc.

Conforme informações apresentadas na Figura nº 04, os gastos com o pessoal diretamente vinculado à atividade operacional da empresa absorveram, média, 8,0% da Receita Operacional Líquida. O pior desempenho ocorreu no ano de 2014, quando estes custos comprometeram 10,65% da ROL. Por outro lado, o melhor desempenho ocorreu no ano de 2016, quando este indicador foi de apenas 6,60%. Tal redução evidencia os esforços que os gestores da empresa vêm implementando com vistas a obter redução de seus custos.

Por outro lado, nos primeiros dois meses do ano de 2017, estes custos apresentaram aumento de sua participação relativa, na Receita Operacional Líquida. No mês de janeiro os gastos com pessoal direto e encargos absorveram 8,91% da ROL, e, em fevereiro, 8,33% (Figura nº 04)



**Figura nº 04 – Participação Relativa do Custo de Pessoal Direto e Encargos na ROL - Médias Mensais – 2014 a Fev/2017.**

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

### iii) Outros Custos Direto de Operação.

Apenas os gastos com o pagamento de “seguros” são apropriados no subgrupo “Outros Custos Direto de Operação”. Ao longo do período analisado estes custos absorveram, em média, apenas 0,1% da ROL.

### 3.3.3 Lucro Operacional Bruto e Margem Operacional Bruta

Ao deduzir da Receita Operacional Líquida (ROL) o montante correspondente aos custos direto com a comercialização das mercadorias adquiridas para revenda (CMV), 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.

Os resultados apurados para o Lucro Operacional Bruto nos anos de 2014 a 2016 constam da Tabela nº 13. Os Desempenhos verificados nos dois primeiros meses do ano de 2017, constam da Tabela nº 14.

O pior desempenho operacional ocorreu no mês de Janeiro de 2017, quando o Lucro Operacional Bruto foi de apenas **R\$ 10.715,62**. Tal montante é insuficiente para financiar as demais despesas operacionais e não operacionais.

**TABELA Nº 13**  
**LUCRO OPERACIONAL BRUTO – 2014/2015**

CONTAS	2014	2015	2016
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	3.816.273,95	4.452.440,93	4.528.747,23
CUSTOS DE MERCADORIA VENDIDA - CMV	3.174.261,05	3.754.506,77	3.482.842,03
LUCRO BRUTO	642.012,90	697.934,16	1.045.905,20

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

**TABELA Nº 14**  
**LUCRO OPERACIONAL BRUTO – JAN-FEV/2017**

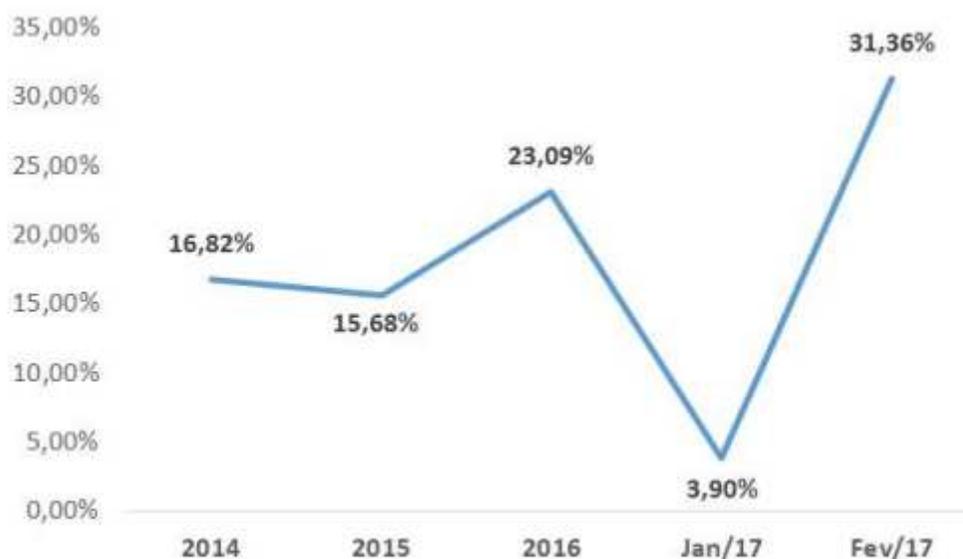
CONTAS	jan/17	fev/17
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	274.594,88	303.258,56
CUSTOS DE MERCADORIA VENDIDA - CMV	263.879,26	208.163,28
LUCRO BRUTO	10.715,62	95.095,28

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

As informações contidas na Figura nº 05 mostram as Margens Operacionais Brutas obtidas pela empresa no período de 2014 a fevereiro de 2017. Constatase que nos dois primeiros anos analisados (2014 e 2015), os resultados obtidos ficaram aquém daqueles necessários para a empresa operar com um lucro líquido que seja suficiente para remunerar todos os recursos investidos no empreendimento.

No exercício de 2016, a Margem Operacional Bruta da empresa apresentou sensível melhora, alcançando a marca de **23,09%** (Figura 05). Tal resultado assegura recursos para cobrir todas as despesas e, ainda, proporcionar lucro líquido em montante razoável.

Contudo, os resultados auferidos nos dois primeiros meses do ano de 2017, **3,90%** em janeiro e **31,36%** em fevereiro, requerem certo cuidado para sua interpretação. Como observado anteriormente, em razão das contingências impostas pela necessidade de capital de giro, a empresa pode estar sacrificando margens (jan) e/ou, ainda, exaurindo seus estoques (fev).



**Figura nº 05 - Margem Operacional Bruta – 2014 a Fev/2017.**  
**FONTE:** Elaborado pelo autor, a partir de informações dos DRE's.

### 3.3.4 Despesas

São classificadas como despesas os desembolsos incorridos nos gastos com aquisição e pagamento de bens e serviços que não estão diretamente associados à atividade operacional da empresa, mas, necessários ao ciclo operacional, como as despesas administrativas, financeiras e tributárias. Também são computados neste grupo (Despesas), os desembolsos com gastos que não possuem relação com o ciclo operacional, são as chamadas “Despesas não Operacionais”.

#### 3.3.4.1 Despesas Operacionais.

Nas Tabelas nºs 15 e 16 constam a estrutura das despesas operacionais da empresa entre os anos de 2014 a fevereiro de 2017. Constata-se que as Despesas Administrativas representam a maior parcela de gastos deste grupo.

**TABELA Nº 15**  
**DESPESAS OPERACIONAIS – 2014/2016**

<b>CONTAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>D E S P E S A S</b>	<b>650.053,21</b>	<b>584.584,33</b>	<b>811.630,72</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>562.323,12</b>	<b>475.023,66</b>	<b>682.287,90</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>356.943,03</b>	<b>329.710,20</b>	<b>400.190,50</b>
DESPESAS TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	6.222,51	5.553,02	7.827,70
DESPESAS GERAIS.....	47.330,88	55.669,34	107.834,21
OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	51.936,97	10.200,00	10.200,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS DIVERSAS	249.106,48	257.045,04	270.281,92
DESPESAS GERAIS SINDICAIS	2.346,19	1.242,80	4.046,67
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>203.923,83</b>	<b>143.195,29</b>	<b>273.423,40</b>
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIA</b>	<b>1.456,26</b>	<b>2.118,17</b>	<b>8.674,00</b>
<b>DESPESAS NÃO OPERACIONAIS</b>	<b>87.730,09</b>	<b>109.560,67</b>	<b>129.455,72</b>

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

**TABELA Nº 16**  
**DESPESAS OPERACIONAIS – JAN-FEV/2017**

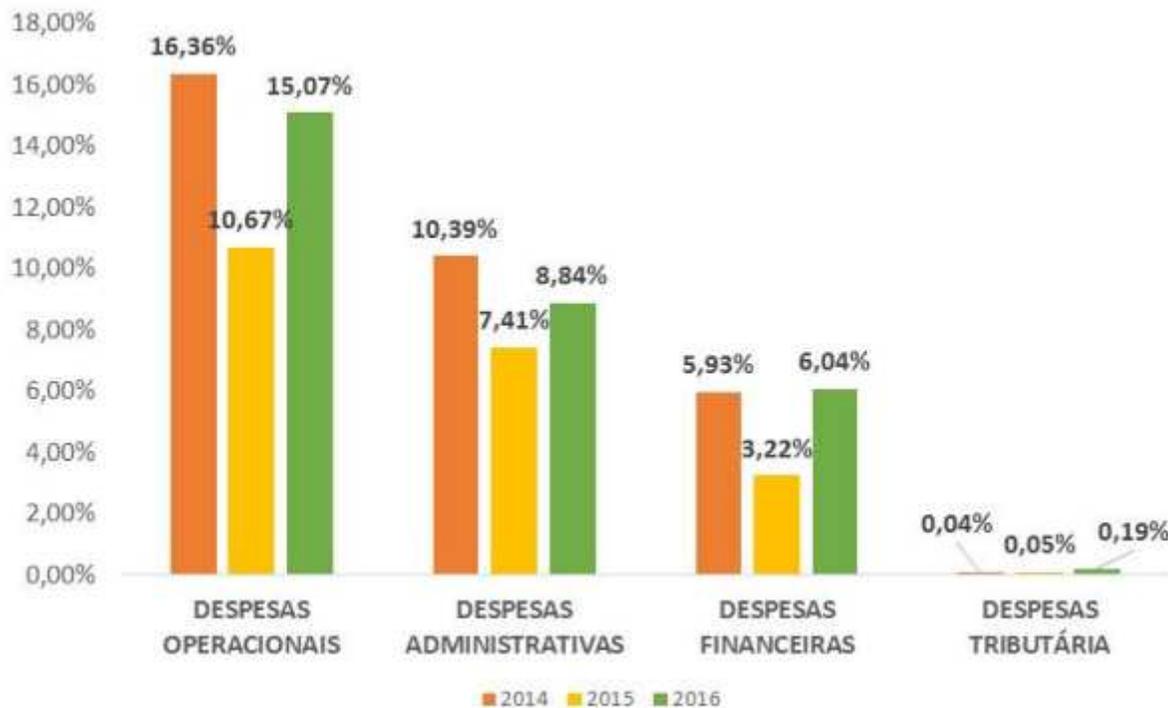
<b>CONTAS</b>	<b>jan/17</b>	<b>fev/17</b>
<b>D E S P E S A S</b>	<b>88.265,09</b>	<b>68.230,74</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>75.429,81</b>	<b>61.629,76</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>45.174,55</b>	<b>40.755,98</b>
DESPESAS TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	276,40	386,96
DESPESAS GERAIS	6.981,63	5.811,77
DESPESAS TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	16.000,00	16.000,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS DIVERSAS	21.888,52	18.557,25
DESPESAS GERAIS SINDICAIS	28,00	0,00
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>30.255,26</b>	<b>20.873,78</b>
<b>DESPESAS NÃO OPERACIONAIS</b>	<b>12.835,28</b>	<b>6.600,98</b>

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

A exemplo da análise dos custos direto, a avaliação do desempenho das despesas deve ser feita em termos relativo, ao comprometimento de cada item dos gastos em relação a Receita Operacional Líquida (ROL).

A Figura 06 mostra a relação entre as Despesas Operacionais e a Receita Operacional Líquida (ROL), entre os anos de 2014 a 2016. Constata-se que apenas no ano de 2015, as despesas operacionais situaram-se em patamares compatíveis com o ramo de atividade da empresa.

Nos anos de 2014 e 2016 as Despesas Operacionais absorveram **16,36%** e **15,07%** da ROL, respectivamente. As despesas financeiras também apresentaram desempenho bastante superiores àqueles que indicam uma boa performance, que deve ficar abaixo dos 2,0% (Figura nº 06).



**Figura nº 06 – Relação entre as Despesas Operacionais e ROL – 2014 a 2016**

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

A empresa apresentou um agravamento em seu desempenho operacional nos dois primeiros meses do ano de 2017. Conforme apurado e apresentado na Figura nº 07, houve significativo aumento da participação relativa das Despesas Operacionais na ROL nos meses de janeiro e fevereiro.



**Figura nº 07 – Relação entre as Despesas Operacionais e ROL – Jan-Fev/17**

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

No mês de janeiro as Despesas Operacionais absorveram **27,47%** da Receita Operacional Líquida, com forte elevação das Despesas Financeiras que comprometeram **11,02%** da ROL (Figura nº 07). No que pese a melhora relativa em fevereiro, os coeficientes apurados indicam deficiência operacional.

#### **3.3.4.1.1 Despesas Administrativas.**

As despesas administrativas correspondem aos gastos com a manutenção da estrutura operacional e das atividades de suporte ao ciclo operacional da empresa. O detalhamento das despesas administrativas consta das Tabelas nºs 17 e 18. Os dados se referem à participação relativa de cada item da despesa na Receita Operacional Líquida.

**TABELA Nº 17**  
**PARTICIPAÇÃO RELATIVA DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS NA**  
**RÉCEITA OPERACIONAL LÍQUIDA – 2014/2016 –**

<b>CONTAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>-10,4%</b>	<b>-7,41%</b>	<b>-8,84%</b>
AUXILIO ALIMENTAÇÃO	-0,2%	-0,12%	-0,15%
COMISSÕES E CORRETAGENS S/ VENDAS	0,0%	0,00%	0,00%
ALUGUEIS	0,0%	0,00%	-0,95%
AGUA E ESGOTO	0,0%	-0,05%	-0,06%
ANUNCIOS E PROPAGANDAS	-0,2%	-0,21%	-0,22%
BENS NATUREZA PERMANENTE C/PEQ/VALOR	0,0%	0,00%	-0,01%
CONTRIBUICAO SINDICAL PATRONAL	0,0%	-0,01%	-0,01%
IMPRESSOS E MATERIAIS P/ESCRITORIO	-0,1%	0,00%	0,00%
MATERIAIS DE CONSUMO	-0,9%	-0,84%	-0,94%
REFEICOES E LANCHES	0,0%	0,00%	0,00%
TELEFONE	-0,1%	-0,14%	-0,06%
DESPESAS TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	0,0%	0,00%	0,00%
PRO-LABORE	-0,9%	-0,23%	-0,23%
FERIAS	-0,6%	0,00%	0,00%
COMBUSTIVEIS E LUBRIFICANTES	-1,8%	-1,51%	-1,83%
CONSERV/REPAR/MANUTENCAO INSTALACOES	-0,7%	-0,49%	-0,14%
CONSERV/REPAR/MANUTENCAO VEICULOS	-0,5%	-0,34%	-0,21%
DEPRECIACOES E AMORTIZACOES	-2,0%	-0,78%	-0,94%
ENERGIA ELETRICA	-0,7%	-1,60%	-1,75%
REFEICOES E LANCHES	0,0%	-0,02%	0,00%
TELEFONE	0,0%	-0,03%	-0,04%
DESPESAS DIVERSAS	-0,7%	-0,35%	-0,73%
HONORARIOS CONTABEIS	-0,6%	-0,56%	-0,46%
FRETES E CARRETOS	0,0%	0,00%	0,00%
PECAS E ACESSORIOS	-0,1%	-0,04%	0,00%
PEDAGIOS	-0,1%	-0,05%	0,00%
CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO DE CONSTRUÇÕES	0,0%	-0,01%	0,00%
IMPOSTOS E TAXAS	-0,1%	-0,03%	-0,09%

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

Atualmente, dentre todos os itens que a compõe as Despesas Administrativas, os que apresentam maiores desembolsos e, portanto, maior comprometimento da ROL são: Aluguéis (1,2%); Pró-Labore (5,1%); Energia Elétrica (2,5%); e Combustíveis e Lubrificantes (1,83%). (Tabela nº 18).

**TABELA Nº 18**  
**PARTICIPAÇÃO RELATIVA DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS NA**  
**RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA – JAN-FEV/2017**

<b>CONTAS</b>	<b>jan-17</b>	<b>fev-17</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>16,5%</b>	<b>13,0%</b>
AUXILIO ALIMENTAÇÃO	0,1%	0,1%
ALUGUEIS	1,3%	1,2%
AGUA E ESGOTO	0,1%	0,1%
ANUNCIOS E PROPAGANDAS	0,1%	0,2%
MATERIAIS DE CONSUMO	0,9%	0,5%
TELEFONE	0,1%	0,0%
PRO-LABORE	5,8%	5,1%
COMBUSTIVEIS E LUBRIFICANTES	3,4%	0,8%
CONSERV/REPAR/MANUTENCAO INSTALACOES	0,0%	0,3%
CONSERV/REPAR/MANUTENCAO VEICULOS	0,0%	0,1%
DEPRECIACOES E AMORTIZACOES	1,4%	1,1%
ENERGIA ELETRICA	2,5%	2,5%
REFEICOES E LANCHES	0,0%	0,0%
TELEFONE	0,1%	0,0%
HONORARIOS CONTABEIS	0,7%	0,6%
PECAS E ACESSORIOS	0,0%	0,3%
PEDAGIOS	0,0%	0,1%
DESPESAS DIVERSAS	0,0%	0,1%
IMPOSTOS E TAXAS	0,0%	0,0%

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

### **3.3.4.1.2 Despesas Financeiras.**

São classificadas como despesas financeiras os gastos com o pagamento de juros remuneratórios, juros de mora, juros de financiamento, multas de mora, despesas bancárias e despesas de financiamento. Nas Tabelas nºs 19 e 20 constam as informações referentes a participação relativa de cada item destas despesas na Receita Operacional Líquida, no período analisado.

O principal destaque desta análise é o acelerado crescimento dos juros de financiamento que, de um percentual de **0,5%** no ano de 2014, evoluiu para **7,7%** em janeiro de 2017.

Os atuais níveis de comprometimento da Receita Operacional Líquida com o pagamento das despesas financeira, evidenciam a situação de instabilidade financeira vivida atualmente pela empresa.

**TABELA Nº 19**  
**PARTICIPAÇÃO RELATIVA DAS DESPESAS FINANCEIRAS NA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA – 2014/2016**

<b>CONTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>-5,9%</b>	<b>-3,22%</b>	<b>-6,04%</b>
COMISSÕES S/ ADMIN DE CARTÕES	-1,2%	-0,67%	-0,02%
JUROS PAGOS.....	-0,1%	0,00%	0,00%
JUROS DE FINANCIAMENTOS	-0,5%	-0,73%	-4,20%
DESPESAS BANCARIAS	-3,1%	-1,23%	-0,50%
MULTAS DE MORA	-0,1%	-0,06%	-0,12%
JUROS DE MORA	0,0%	-0,01%	-0,03%
JUROS E CORRECOES	-0,8%	-0,52%	-1,16%
DESPESAS DE FINANCIAMENTOS	0,0%	0,00%	0,00%

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

**TABELA Nº 20**  
**PARTICIPAÇÃO RELATIVA DAS DESPESAS FINANCEIRAS NA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA – JAN-FEV/2017**

<b>CONTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>		<b>11,1%</b>	<b>6,7%</b>
JUROS DE FINANCIAMENTOS		7,7%	4,9%
DESPESAS BANCARIAS		2,1%	1,6%
JUROS E CORRECOES		1,3%	0,2%

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

### **3.3.4.1.3 Despesas Tributárias.**

Englobam neste grupo de despesas os desembolsos efetuados com os seguintes pagamentos:

IOF  
IPVA  
ICMS - DIFERENCIAL ALIQUOTA  
ICMS - SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA  
DESPESAS NÃO DEDUTÍVEIS IRPJ  
MULTAS P/INFRACOES FISCAIS NAO DEDUTV.IR

Conforme apurado, os gastos com as Despesas Tributárias geram pouco comprometimento à Receita Operacional Líquida, pois absorvem, em média, menos de **0,2%** da mesma. (Figura nº 06).

### **3.3.4.2 Despesas Não Operacionais**

São classificadas como Despesas não Operacionais os gastos com atividades que não estão diretamente vinculadas ao ciclo operacional da empresa, como, por exemplo, as perdas na alienação de imobilizado.

Durante o período analisado estas despesas se situaram num patamar correspondente a **3,0%** da Receita Operacional Líquida (Tabelas nº 15 e 16).

Tais despesas não afetam diretamente o resultado operacional da empresa, pois, na maioria das vezes, são procedimentos contábeis de natureza legal.

### 3.3.5 Lucro Operacional Líquido.

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

As Tabelas de nº 21 e 22 mostram, em valores monetários, o resultado operacional líquido da empresa, no período analisado no período compreendido entre o ano de 2014 e o mês de fevereiro de 2017.

**TABELA Nº 21**  
**LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO – 2014/2016**

CONTAS	2014	2015	2016
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>3.816.273,95</b>	<b>4.452.440,93</b>	<b>4.528.747,23</b>
<b>CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA - CMV</b>	<b>3.174.261,05</b>	<b>3.754.506,77</b>	<b>3.482.842,03</b>
CUSTOS DE MERCADORIAS\PRODUTOS	2.756.251,69	3.416.913,31	3.183.350,80
CUSTO DE PESSOAL APLICADO E ENCARGOS	406.542,14	334.795,42	299.122,95
DEMAIS CUSTOS GERAIS DE PRODUÇÃO	11.467,22	2.798,04	368,28
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>642.012,90</b>	<b>697.934,16</b>	<b>1.045.905,20</b>
<b>D E S P E S A S</b>	<b>650.053,21</b>	<b>584.584,33</b>	<b>811.743,62</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>562.323,12</b>	<b>475.023,66</b>	<b>682.287,90</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>356.943,03</b>	<b>329.710,20</b>	<b>400.190,50</b>
DESPESAS TRABALHISTAS/ENCARG. SOCIAIS	6.222,51	5.553,02	7.827,70
DESPESAS GERAIS	47.330,88	55.669,34	107.834,21
OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	51.936,97	10.200,00	10.200,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS DIVERSAS	249.106,48	257.045,04	270.281,92
DESPESAS GERAIS SINDICAIS	2.346,19	1.242,80	4.046,67
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>203.923,83</b>	<b>143.195,29</b>	<b>273.423,40</b>
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIA</b>	<b>1.456,26</b>	<b>2.118,17</b>	<b>8.674,00</b>
<b>OUTRAS DESPESAS</b>	<b>87.730,09</b>	<b>109.560,67</b>	<b>129.455,72</b>
<b>OUTRAS RECEITAS</b>			<b>4.378,32</b>
<b>RES. OPER. LÍQUIDO ANTES DOS IMPOSTOS</b>	<b>-8.040,31</b>	<b>113.349,83</b>	<b>238.539,90</b>
<b>PROVISIONAMENTO PARA IMP. E CONTRIB.</b>	<b>-7.944,47</b>	<b>-19.042,78</b>	<b>-45.280,64</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>	<b>-15.984,78</b>	<b>94.307,05</b>	<b>193.259,26</b>

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

**TABELA Nº 22**  
**LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO – JAN-FEV/2017**

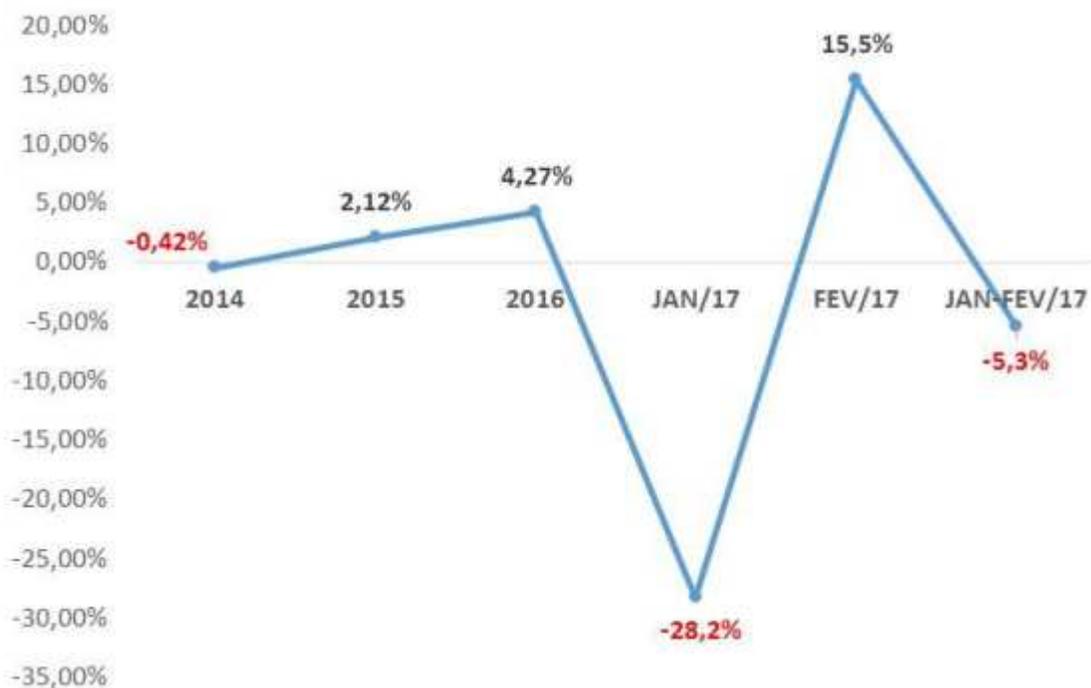
<b>CONTAS</b>	<b>jan/17</b>	<b>fev/17</b>	<b>JAN- FEV/17</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>274.594,88</b>	<b>303.258,56</b>	<b>577.853,44</b>
<b>CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA - CMV</b>	<b>263.879,26</b>	<b>208.163,28</b>	<b>472.042,54</b>
CUSTOS DE MERCADORIAS\PRODUTOS	239.258,76	182.886,75	<b>422.145,51</b>
CUSTO DE PESSOAL APLICADO E ENCARGOS	24.478,52	25.276,53	<b>49.755,05</b>
DEMAIS CUSTOS GERAIS DE PRODUÇÃO	141,98	0,00	<b>141,98</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>10.715,62</b>	<b>95.095,28</b>	<b>105.810,90</b>
<b>D E S P E S A S</b>	<b>88.265,09</b>	<b>68.230,74</b>	<b>156.495,83</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>75.429,81</b>	<b>61.629,76</b>	<b>137.059,57</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>45.174,55</b>	<b>40.755,98</b>	<b>85.930,53</b>
DESPESAS TRABALHISTAS E ENCARG. SOCIAIS	276,40	386,96	663,36
DESPESAS GERAIS	6.981,63	5.811,77	12.793,40
DESPESAS TRABALHISTAS E ENCARG. SOCIAIS	16.000,00	16.000,00	32.000,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS DIVERSAS	21.888,52	18.557,25	40.445,77
DESPESAS GERAIS SINDICAIS	28,00	-	28,00
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>30.255,26</b>	<b>20.873,78</b>	<b>51.129,04</b>
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIA</b>	-	-	-
<b>OUTRAS DESPESAS</b>	<b>12.835,28</b>	<b>6.600,98</b>	<b>19.436,26</b>
<b>OUTRAS RECEITAS</b>		<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>
<b>RES. OPER. LÍQUIDO ANTES DOS IMPOSTOS</b>	<b>-77.549,47</b>	<b>46.864,54</b>	<b>-30.684,93</b>
<b>PROVISIONAMENTO PARA IMP. E CONT.</b>	-	-	
<b>LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>	<b>-77.549,47</b>	<b>46.864,54</b>	<b>-30.684,93</b>

Em uma avaliação qualitativa do desempenho operacional da empresa, estes resultados indicam uma performance insatisfatória, principalmente, nos dois primeiros meses do ano de 2017, o que evidencia a necessidade de novas estratégias de gestão, para rever esta situação deficitária.

No primeiro bimestre do ano de 2017 a empresa acumulou resultado operacional líquido negativo da ordem de **R\$ -30.684,93**. O desempenho mais crítico ocorreu no mês de janeiro, com prejuízo de **R\$ -77.549,47**. (Tabela nº 22)

Tal resultado pode ser atribuído a significativa queda nas vendas da empresa. Como não é possível promover os ajustes, no mesmo ritmo em que ocorre a diminuição das vendas, a empresa é obrigada a operar com a estrutura operacional condizente para uma venda bem maior daquela que ocorreu.

Os índices de Lucratividade apurados no período de 2014 a fevereiro de 2017 constam da A Figura nº 08. Os resultados mostram que a empresa não vem conseguindo obter retornos satisfatórios dos recursos investidos.



**Figura nº 08 – Relação entre as Despesas Operacionais e ROL – Jan-Fev/17**

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

Cabe ressaltar, mais vez, que o índice de Lucratividade apurado no mês de fevereiro (15,5%) deve ser avaliado com relativo cuidado, pois tal desempenho deve estar associado a redução nas compras de mercadorias para revenda, o que ocorreu em razão das limitações do capital de giro da empresa.

### **3.3.7 Avaliação Final da Situação Econômico-Financeira.**

A avaliação do desempenho econômico-financeiro da Empresa demonstra que sua atual estrutura de seus custos e receitas operacionais, lhe proporciona reduzida capacidade de obtenção de margem operacional bruta, o que restringe à sua possibilidade de obter resultado líquido satisfatório.

Como demonstrado na apuração do resultado operacional líquido da empresa, o seu desempenho econômico-financeiro não é 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 pelas empresas: i) o nível de comprometimento das Receita Operacional Líquida com os Custos de Mercadoria Vendida, que acarreta em Margem Operacional Bruta reduzida ; ii) as limitações de seu capital de giro, que compromete a manutenção de estoques diversificados e qualificados; e iii) as dificuldades impostas pelos desencaixes recorrentes, que elevam as despesas financeiras a patamares incompatíveis com o volume de negócios da empresa.

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

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

Portanto, para a construção de um cenário que resulte na obtenção de condições de viabilidade econômica e sustentabilidade financeira, será

necessário que a empresa implemente um amplo processo de reestruturação organizacional e revisão de toda sua política e estratégia comercial, com vistas a melhorar o seu desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro.

# **ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS**

### **3.4 Infra Estrutura.**

A empresa desenvolve suas atividades comerciais em um salão de alvenaria com 487,5 metros quadrado de área de venda, com um depósito para estocar as mercadorias com área de 450 metros quadrados, totalizando uma área de 928,5 metros quadrados, localizado na região central de Eldorado, Mato Grosso do Sul.

#### **3.4.1 Infraestrutura destinada para circulação de clientes e venda de mercadorias.**

A área de frente de caixa é formada por 4 (quatro) *check-out*, todos providos balanças digitais integradas aos caixas e devidamente equipados com as instalações necessárias para dar suporte às operações caixa e empacotamento de produtos.

As gondolas para exposição de mercadorias estão distribuídas em 130 (cento e trinta) metros de prateleira com 5 (cinco) repartições cada, totalizando uma área de exposição de mercadoria de 650 (seiscentos e cinquenta) metros corridos.

A seção de hortifrutigranjeiro conta com 34 (trinta e quatro) cestos para exposição das mercadorias.

A seção de laticínio possui 4 (quatro) balcões refrigerados para exposição dos produtos, totalizando um área de 10 (dez) metros corridos.

Para a exposição e venda de produtos congelados possui 3 (três) ilha de 3 metros corridos cada. Conta, ainda, com um refrigerador para exposição de bebidas de 5 (cinco) metros.

Possui 44 (quarenta e quatro) carrinhos para compras para os clientes possam utilizar nas áreas internas do mercado, para efetuar suas compras.

#### **3.4.2 Infraestrutura para comodidade dos clientes.**

Toda a área de loja conta com boa iluminação e climatização. Possui 2 (dois) ar condicionados de 60 (sessenta) mil btu's e 2 (dois) climatizadores.

#### **3.4.3 infraestrutura para suporte das atividades do açougue.**

A empresa possui instalações completas para o desenvolvimento das atividades de vendas de carnes *in natura*. A infraestrutura do açougue contempla 2 (dois) balcões para exposição, sendo 1 (um) de 3,5 metros, para exposição de carnes e outro de 2 (dois) metros para exposição de produtos refrigerados, 3 (três) mesas de inox totalizando 11 metros, 1 (um) fatiador de carne, 1 (um) amaciador de carne, 1 (um) fatiador de frios, 3 (três) balança Toledo com capacidade de 30 (trinta) quilos cada, 1 (uma) balança Toledo para recebimento com capacidade de 250 quilos, 4 (quatro) frizzer de congelados com capacidade de 500 litros, 1 (um) misturados de carne, 1 (um) canhão para ensacar linguiça, 1 (uma) câmara fria de 12 (doze) metros quadrados, 1 (um) serra fita.

#### **3.4.4 Infraestrutura - Hortifrutigranjeiros.**

A infraestrutura para suporte das atividades do setor de hortifrutigranjeiros contempla 1 (uma) câmara frias de 20 (vinte) metros

quadrados, 400 (quatrocentas) caixa para armazenamento e transporte de mercadorias, além dos cestos para exposição dos produtos.

Conta, ainda, com um veículo - caminhão Volkswagen modelo E T WORKER 24.250 ano 2009 – para o transporte das mercadorias que adquiridas diretamente dos CEASAS das cidades de Maringá e Londrina, no estado do Paraná.

#### **3.4.5 Infraestrutura para entrega de mercadoria.**

Dentre os serviços que a empresa presta a seus clientes, destaca-se a entrega à domicílios das mercadorias adquiridas no mercado. Para tal serviço conta com veículo utilitário - saveiro ano 2006 com carroceria aberta e 100 (cem) caixa de entregas.

Para os trabalhos de entrega possui um veículo da marca Volkswagen, modelo Saveiro, ano de fabricação 2006.

#### **3.4.6 Infraestrutura para entrega de galões de 20 litros de água mineral.**

Para a entrega de água mineral utiliza a mesma estrutura para a entrega a domicílio das demais mercadorias. Contudo, possui 500 (quinhentos) galões de 20 litros, para a viabilização de tal atividades.

#### **3.4.7 infraestrutura administrativa.**

A área de administração da empresa compreende um sala contigua às instalações da loja, onde são realizadas atividades de faturamento e os lançamentos de entrada das notas fiscais, bem como controle financeiro (contas a pagar e a receber).

A contabilidade é terceirizada e realizada por escritório contratado para tal fim.

## **ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.**

### 3.5.1 Recursos Humanos

Em razão de seu pequeno porte, a empresa não conta com departamento específico para administrar as questões envolvendo a gestão de seus recursos humanos.

Os dados da tabela nº 23 mostram o quadro atual de funcionários da empresa, com os respectivos cargos e salários.

**TABELA Nº 23  
QUADRO DE PESSOAL**

<b>FUNCIÓNARIOS</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>VENCIMENTO MAR/2017</b>
ANGELA MARIA DE OLIVEIRA	Operadora de Caixa CBO - 4211-25	990,29
CASSIANE DOS SANTOS DE MELO PANIAGUA	Operadora de Caixa CBO - 4211-25	1.026,72
CLAUDEMIR PEREIRA PROCOPIO	Repositor de Mercadoria - CBO - 5211-25	1.526,92
CLAUDIO PEDROZO DA SILVA	Motorista entregador - CBO - 7823-10	1.250,17
CLEONICE GONCALVES ESTEVAO	Zeladora - CBO – 5141- 20	633,13
EDER JOFRE AZEVEDO DIAS	Açougueiro – CBO - 8485-1	1.175,84
GILBERTO CARLOS NOGUEIRA	Açougueiro – CBO - 8485-1	1.733,46
JOSE APARECIDO PEREIRA PROCOPIO	Repositor de Mercadoria - CBO - 5211-25	1.121,57
PATRICIA CRISTINA ALEXANDRIA BARBOSA	Operadora de Caixa CBO - 4211-25	1.122,54
VANDERLEI NERING MERGEN	Entregador – CBO - 5211-25	1.685,44
GISLENE APARECIDA GOMES DE OLIVEIRA	Açougueiro – CBO - 8485-1	1.260,43
JEFFERSON CAMPOS DE OLIVEIRA	Motorista – CBO - 7825-10	1.516,35

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

No mês de fevereiro de 2017, para desenvolver todas suas atividades e manter todas suas instalações, a empresa contava com **12** funcionários, a um custo mensal da ordem de **R\$ 25.276,53**, incluídos os encargos sociais e os reflexos referentes a férias e 13º salários, incidentes sobre a remuneração total.

Como se depreende das análises anteriores, o quadro de funcionário está acima da necessidade atual, se comparado ao nível de operação da empresa. Tal situação compromete o seu desempenho operacional. Conforme demonstrado, anteriormente, estas despesas absorveram **8,33%** da ROL, neste mês.

Tal constatação é reforçada quando é avaliada a produtividade da Mão de Obra direta. Os indicadores apurados na Tabela nº 24 mostram o quanto a empresa recebe sob a forma de venda, para cada R\$ 1,00 (Um real) que paga sob a forma de salários e encargos sociais e trabalhistas.

Conforme apurado e apresentado na Tabela abaixo, apenas no ano de 2016, empresa conseguiu obter um desempenho que reflete bom indicador. Neste ano o índice de produtividade da mão de obra foi de **R\$ 15,14**, para cada R\$ 1,00 gasto com o pagamento de mão de obra. Tal desempenho é considerado ideal para a relação gasto de pessoal de receita operacional líquida,, atividades de comércio varejistas.

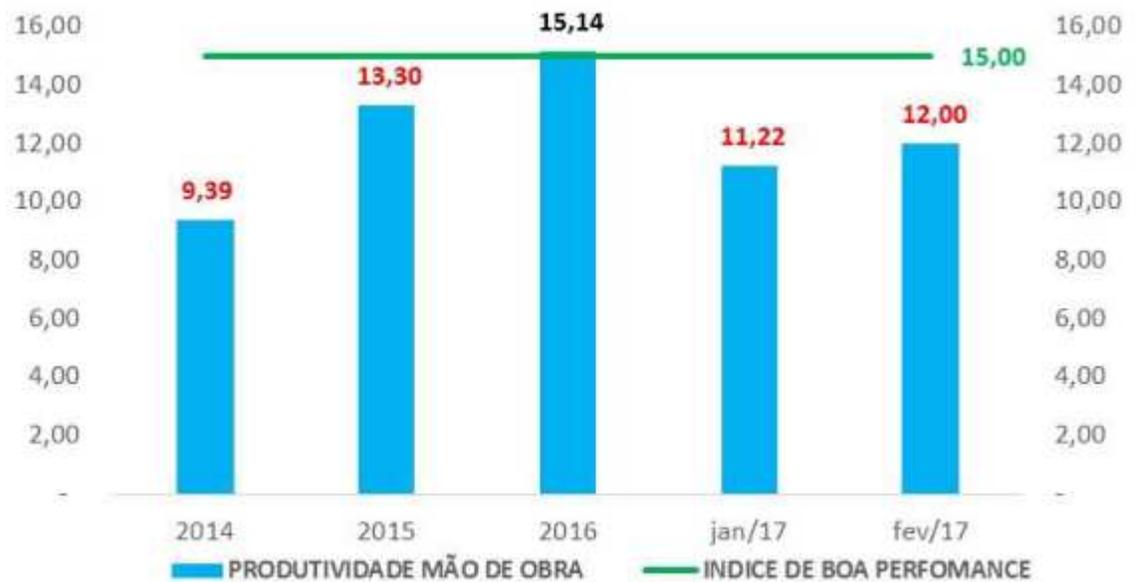
#### TABELA Nº 24

#### PRODUTIVIDADE DA MÃO DE OBRA

CONTAS	2014	2015	2016	jan/17	fev/17
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	3.816.273,9 5	4.452.440,9 3	4.528.747,2 3	274.594,8 8	303.258,5 6
CUSTO DE PESSOAL	406.542,14	334.795,42	299.122,95	24.478,52	25.276,53
<b>PRODUTIVIDADE MÃO DE OBRA</b>	<b>9,39</b>	<b>13,30</b>	<b>15,14</b>	<b>11,22</b>	<b>12,00</b>

O pior desempenho ocorreu no ano de 2014, quando a produtividade da mão de obra foi de apenas **R\$ 9,39**. Tal resultado foi reflexo dos excessos que

havam no quadro de pessoal da empresa. Esta situação vem sendo gradualmente corrigida.



**FIGURA Nº 09 – PRODUTIVIDADE DA MÃO DE OBRA DIRERA.**

**FONTE:** Elaborado pelo Autor.

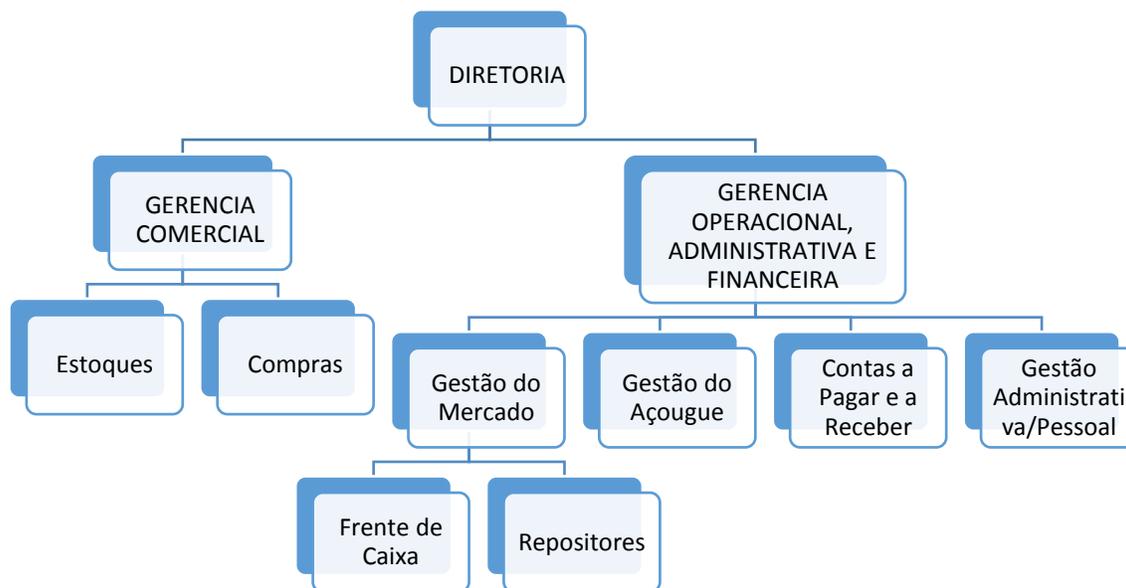
O desempenho verificado nos dois primeiros meses do ano de 2017, indica que a empresa necessita elevar suas vendas, para que seja possível manter o atual número de colaboradores.

Não foram constatadas divergências salariais significativas para funções identificadas.

### 3.5.2 Organograma

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

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



**Figura nº 10 - Organograma do Empresa**

FONTE: Elaborado pelo autor.

Por se tratar de empresa familiar, não há um rigor nas relações de hierarquia. O comando da empresa é realizado, praticamente, de forma colegiada, do qual participam a mãe, o pai e os dois filhos que atuam na empresa. As decisões são tomadas em conjunto e de forma consensual.

Porém, as atribuições estão bem definidas. As funções de gerência são exercidas pelos filhos. A maior concentração de atribuições na Gerência Operacional, Financeira e Administrativa, se deve ao fato de que um dos filhos estar realizando estudos em nível de pós-graduação (mestrado).

Contudo, a maior concentração de atribuições em uma das gerências, não implica em maiores dificuldades para a gestão da empresa, haja vista, que, empresas de porte similar, tais atividades também são exercidas por uma única pessoa.

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

A Gerencia Operacional, Administrativa e Financeira é realizada pelo irmão que figura como sócio no contrato social. Possui vasta experiência no ramo de atividade e bom nível de instrução escolar (está concluindo curso de nível superior). Dentre suas atribuições está a coordenação e supervisão todos os trabalhos de natureza operacional, administrativo e financeiro da empresa. Possui ampla autonomia para a tomada de decisão sobre quaisquer aspectos, tanto de caráter administrativo quanto operacional, relacionados ao dia a dia.

A Gerência Comercial é ocupada pelo outro irmão. Responde diretamente por todas questões comerciais da empresa. Constam de suas atribuições o controle de estoque, quer quanto ao volume ou a incorporação de novos produtos, estabelecer a política comercial, quer quanto a precificação, descontos, promoções, liquidações etc. Manter todos os contatos com fornecedores e clientes.

### **3.5.3– Controles Administrativos.**

Os controles administrativos são frágeis. A empresa não possui um sistema de informações gerenciais que lhe dê suporte à tomada de decisão. Controles simples como o controle de fluxo de caixa não são feitos de forma eficiente. Também não há um sistema de apuração de resultados, quer global, ou por grupo de produto (seções).

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

## **ASPECTOS MERCADOLÓGICOS**

### **3.6 - MERCADO**

#### **3.6.1 – Política de Precificação.**

A empresa emprega como principal política de precificação a adoção de margens operacionais brutas diferenciadas, conforme o grupo de produtos que comercializa.

Os critérios para a diferenciação da margem operacional bruta levam em conta a: i) a disputa concorrencial local; ii) a natureza dos produtos, quanto o seu grau de perecibilidade; e iii) o seu potencial de comercialização, avaliado a partir de sua rotatividade (giro). Os grupos de produtos estão classificados como:

- Produtos Alimentícios – Cesta Básica -
- Hortifrutigranjeiros
- Açougue
- Bebidas, Lácteos e Embutidos.
- Produtos de Limpeza
- Produtos e Higiene
- Produtos de Bazar
- Outros Produtos

Para os grupos de produtos que apresentam maior rotatividade e a competição é mais acirrada, como os produtos alimentícios constante da cesta básica, as bebidas e os de limpeza, opera-se com uma margem operacional menor, entre 15% e 30%.

Para os produtos hortifrutigranjeiros, adota-se uma margem operacional maior, em razão do elevado índice de perdas e quebras de peso. De uma forma geral, pratica-se margem superiores a 40%.

Para os produtos que apresentam giro menores, como os de higiene e bazar, adota-se uma margem mais elevada, com o intuito de melhor remunerar o capital de giro aplicado na aquisição destas mercadorias.

Para os demais produtos, adota-se uma taxa operacional bruta média, cujos parâmetros para sua definição não estão previamente determinados.

Tomando como base o mês de março de 2017, as margens operacionais brutas praticadas pela empresa, consta da Tabela nº 25.

**TABELA Nº 25**  
**GRUPOS DE PRODUTOS COMERCIALIZADOS – MAR/2017**

<b>GRUPOS DE PRODUTOS</b>	<b>TOTAL DE ITENS</b>	<b>PART% NA ROL</b>	<b>MARGEM BRUTA</b>
Hortifrutigranjeiros	50	16,00%	40,0%
Açougue	71	12,80%	25,0%
Alimentos - Cesta Básica	131	17,67%	15,0%
Higiene	466	6,58%	40,0%
Limpeza	297	7,9%	35,0%
Bazar e Utilidades	221	2,3%	50,0%
Bebidas, Lácteos e Embutidos	266	8,2%	35,0%
Outros Produtos	1552	28,5%	50,0%
<b>TOTAL</b>	<b>3054</b>	<b>100,0%</b>	

FONTE: Elaborado pelo autor.

Conforme a literatura econômica o método de precificação adotado pela empresa denomina-se “regra do Mark up”, no qual a empresa sobrepõe uma margem operacional sobre o custo de aquisição (ou produção) da mercadoria.

A “regra do Mark up” é apropriada para as empresas oligopolistas, ou seja, aquelas que detém “poder de mercado” e, portanto, podem determinar seus próprios preços.

Por outro lado, as empresas que atuam em segmentos de mercados competitivos (concorrenciais), não possuem “poder de mercado”, sendo, portanto, tomadoras de preços. Para estas empresas, os preços dos produtos

que comercializam são determinados pelo mercado, cabendo às mesmas “tomarem estes preços” e ajustarem seus custos e despesas operacionais, para que consigam obter a margem operacional pretendida.

Como a empresa “Supermercado Modelo” atua no segmento de comércio varejista de bens de consumo não duráveis, que é caracterizado pela forte concorrência entre os competidores, ao adotar a regra do mark up, coloca-se numa posição de baixa competitividade, e, portanto, não consegue obter bom desempenho comercial, como será demonstrado na análise da curva ABC.

Assim, para que a empresa consiga operar com níveis de competitividade neste segmento, deverá impor rigoroso controle sobre seus custos e despesas, além de conseguir comprar as mercadorias para revenda nas mesmas condições do demais concorrentes.

Operando com tal eficiência, quer nas compras, como no controle sobre as despesas operacionais, conseguirá operar com taxas operacionais condizentes aos níveis de excelência de remuneração dos recursos aplicados na atividade econômica que desenvolve.

### **3.6.2 – Curva ABC**

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.

A partir de tais levantamentos 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 os faturamentos da empresa nos meses de janeiro a março do ano de 2017.

De início, constatou-se que, neste período, a empresa vendeu, mensalmente, em torno de 3.000 itens. Conforme apresentado na Tabela 26, no mês de janeiro foram vendidos 2.881 itens. No mês seguinte, 3.215 e, em março, 3.054.

**TABELA Nº 26**  
**CONTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS LIDERES À**  
**RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA**

DISCRIMINAÇÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
TOTAL DE ITENS VENDIDOS	2.881	3.215	3.054
CONTRIBUIÇÃO DOS 50 PRODUTOS MAIS VENDIDOS	<b>40,43%</b>	<b>40,38%</b>	<b>43,08%</b>

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

Também consta da Tabela nº 26, a contribuição acumulada que os 50 produtos líderes proporcionaram à Receita Operacional Líquida, nos meses analisados. Conforme apurado, em todos os meses, a receita obtida com vendas dos 50 produtos líderes correspondeu a mais de 40,0% da ROL.

A contribuição individual à Receita Operacional Líquida de cada um dos 50 produtos líderes consta das Tabelas nº 27 (a,b,c). O primeiro aspecto a ser destacado nesta análise é a elevada presença dos produtos hortifrutigranjeiros dentre os produtos líderes, em especial, dentre os 20 produtos com maiores contribuições à Receita Operacional Líquida (Tabela 27 a).

No mês de janeiro, por exemplo, a banana nanica foi o produto mais vendido, com uma contribuição a ROL de **2,65%**. Outros produtos hortifrutigranjeiros como o alho, tomate, laranja, batata inglesa, maçã nacional e cebola, proporcionaram contribuições individuais superiores a **0,9%**. (Tabela nº 27 a)

Os produtos hortifrutigranjeiros também foram destaques no mês de fevereiro. Novamente a banana nanica foi responsável por **2,02%** do total

vendido. Outros cinco produtos tiveram participações relativa superior a **1,0%** na ROL. (Tabela 27 a)

Novamente, no mês de março, os produtos hortifrutigranjeiros figuraram dentre os mais vendidos. Os principais destaques foram o tomate e banana nanica, com contribuições relativas à ROL de **1,94%** e **1,67%**, respectivamente. Outros quatro produtos apresentaram boa performance de vendas, laranja (**1,67%**), batata inglesa (**1,53%**), alho (**1,32%**) e maçã nacional (**0,99%**). Tabela nº 27 (a).

O desempenho dos produtos hortifrutigranjeiros evidencia que a prática de estratégias diferenciadas, em relação à concorrência, surtem bons resultados. A decisão de efetuar compras diretas nos CEASA's das cidades de Maringá e Londrina, no estado do Paraná, colocaram a empresa numa posição de liderança neste segmento.

**TABELA Nº 27 (a)**  
**CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL DOS PRODUTOS LIDERES À**  
**RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA**

	<b>PRODUTOS-JANEIRO</b>	<b>Janeiro</b>	<b>PRODUTOS-FEVEREIRO</b>	<b>FEV</b>	<b>PRODUTOS-MARÇO</b>	<b>MARCO</b>
1	BANANA NANICA	2,165%	AÇUCAR CRISTAL NOVAÇUCAR 5KG	2,25%	AÇUCAR CRISTAL NOVAÇUCAR 5KG	2,48%
2	AÇUCAR CRISTAL NOVAÇUCAR 5KG	1,999%	OLEO DE SOJA CONCÓRDIA 900ML	2,05%	TOMATE	1,94%
3	FEIJÃO NATIVO TIPO 1 1KG	1,996%	BANANA NANICA	2,02%	CAFÉ IGUAPORÃ 500G	1,73%
4	CAFÉ IGUAPORÃ 500G	1,821%	CAFÉ IGUAPORÃ 500G	1,88%	FEIJÃO NATIVO TIPO 1 1KG	1,69%
5	AGUA MINERAL 20L	1,474%	FEIJÃO NATIVO TIPO 1 1KG	1,86%	BANANA NANICA	1,67%
6	ALHO	1,470%	LARANJA	1,51%	LARANJA	1,67%
7	TOMATE	1,440%	CARNE COSTELA C/ OSSO	1,39%	BATATA INGLESA	1,53%
8	RECARGA VIVO	1,402%	TOMATE	1,38%	CARNE COSTELA C/ OSSO	1,50%
9	LARANJA	1,229%	BATATA INGLESA	1,32%	CARNE ACEM	1,36%
10	OLEO DE SOJA CONCÓRDIA 900ML	1,187%	AGUA MINERAL 20L	1,24%	ALHO	1,32%
11	CARNE COSTELA C/ OSSO	1,104%	ALHO	1,02%	AGUA MINERAL 20L	1,29%
12	BATATA INGLESA	1,045%	ARROZ SABOR SUL T1 5KG	1,00%	ÓLEO DE SOJA CORCOVADO 900ML	1,28%
13	LINGUIÇA TOSCANA FRIMESA	1,030%	MAÇÃ NACIONAL	1,00%	CARNE BISTECA	1,23%
14	ARROZ SABOR SUL T1 5KG	0,991%	CARNE MOIDA	0,91%	CARNE MOIDA	1,20%
15	MAÇÃ NACIONAL	0,945%	CARNE ACEM	0,90%	CARNE COXÃO MOLE	1,13%
16	CARNE MOIDA	0,945%	CEBOLA	0,88%	ARROZ SABOR SUL T1 5KG	1,11%
17	CEBOLA	0,930%	CARNE BISTECA	0,83%	MAÇÃ NACIONAL	0,99%
18	COXA E SOBRECOXA BELLO	0,911%	ARROZ DELLARROZ PARBOILIZADO T1 5KG	0,83%	RECARGA VIVO	0,96%
19	CARNE BISTECA	0,861%	CERVEJA SKOL 269ML	0,78%	OLEO DE SOJA COAMO PET 900ML	0,94%
20	GAS 13KG	0,843%	CARNE COXÃO MOLE	0,74%	GAS 13KG	0,93%

(...) Cont.

**TABELA Nº 27 (b)**  
**CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL DOS PRODUTOS LIDERES À**  
**RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA**

						Cont. (...)
21	CARNE ACEM	0,839%	RECARGA VIVO	0,74%	CEBOLA	0,88%
22	LEITE FRIMESA INTEGRAL UHT 1L	0,729%	LINGUIÇA TOSCANA FRIMESA	0,70%	ARROZ DELLARROZ PARBOI T1 5KG	0,82%
23	CARNE COXÃO MOLE	0,667%	LEITE FRIMESA INTEGRAL UHT 1L	0,67%	LAVA ROUPA EM PÓ OMO 1KG	0,78%
24	CARNE COXÃO DURO	0,658%	FRANGO BELLO	0,66%	CARNE COXÃO DURO	0,71%
25	OVOS CARTELA 2.5DZ	0,621%	COXA E SOBRECOXA BELLO	0,61%	CARNE PATINHO	0,70%
26	CARNE PATINHO	0,598%	ARROZ TAIPAN TIPO 1 5KG	0,58%	OVOS CARTELA 2.5DZ	0,69%
27	LAVA ROUPA EM PÓ OMO 1KG	0,571%	GAS 13KG	0,57%	LINGUIÇA FRIELLA TOSCANA	0,64%
28	QUEIJO TIPO MUSSARELA	0,548%	LINGUIÇA MISTA BELLO	0,56%	REPOLHO VERDE	0,62%
29	CERVEJA BRAHMA 350ML	0,535%	CARNE PATINHO	0,56%	CARNE MIOLO DE PALETA	0,60%
30	OLEO DE SOJA COAMO PET 900ML	0,533%	SABÃO BARRA YPÊ NEUTRO 5X200G	0,55%	CARNE BOVINA ALCATRA	0,59%
31	FRANGO TEMPERADO MODELO	0,532%	CARNE COXÃO DURO	0,55%	BISTECA SUINA	0,54%
32	ARROZ CHARMOSO TIPO 01	0,530%	FRANGO TEMPERADO MODELO	0,53%	ARROZ DOM ROLIM T1 5KG	0,50%
33	FARINHA DE TRIGO HORIZONTE 5KG	0,519%	ARROZ PARBOILIZADO SABOR SUL 5KG	0,51%	SABÃO BARRA YPÊ NEUTRO 5X200G	0,50%
34	SABÃO BARRA YPÊ NEUTRO 5X200G	0,513%	FARINHA DE TRIGO HORIZONTE 5KG	0,50%	ARROZ TAIPAN TIPO 1 5KG	0,47%
35	ARROZ DELLARROZ PARBOILIZADO T1 5KG	0,506%	QUEIJO TIPO MUSSARELA	0,49%	QUEIJO TIPO MUSSARELA	0,46%
36	ARROZ TAIPAN TIPO 1 5KG	0,498%	AÇUCAR CRISTAL NOVAÇUCAR 2KG	0,48%	ARROZ PARBOILIZADO SABOR SUL 5KG	0,45%
37	FRANGO INTEIRO SADIA/COPACOL	0,466%	OVOS CARTELA 2.5DZ	0,47%	LINGUIÇA MISTA MODELO	0,45%
38	LINGUIÇA MISTA MODELO	0,463%	ARROZ DALLAS T1 5KG	0,44%	CERVEJA GLACIAL 350ML	0,43%
39	ARROZ PARBOILIZADO SABOR SUL 5KG	0,440%	FARINHA DE TRIGO SUL 5KG	0,44%	PAPEL HIGIÊ CLASSY PLUS LEVE 16	0,43%
40	ARROZ DALLAS T1 5KG	0,418%	PREST GILLETLE ULTRAGRIP PELE SENSIVEL	0,39%	OVOS CARTELA 1DZ	0,39%

(...) Cont.

**TABELA Nº 27 (c)**  
**CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL DOS PRODUTOS LIDERES À**  
**RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA**

Cont. (...)

	<b>PRODUTOS-JANEIRO</b>	<b>Janeiro</b>	<b>PRODUTOS-FEVEREIRO</b>	<b>FEV</b>	<b>PRODUTOS-MARÇO</b>	<b>MARCO</b>
41	CARNE MIOLO DE PALETA	0,390%	SALSICHA	0,39%	CERVEJA CONTI ZERO GRAU 269ML	0,38%
42	PERNIL SUINO COM PÉLE	0,383%	REFRIGERANTE COCA COLA 2L	0,39%	PERNIL SUINO COM PÉLE	0,36%
43	ARROZ DOM ROLIM T1 5KG	0,365%	OVOS CARTELA 1DZ	0,37%	CENOURA	0,36%
44	PREST GILLETLE ULTRAGRIP PELE SENSIVEL	0,354%	ARROZ DOM ROLIM T1 5KG	0,37%	MAMÃO FORMOSA	0,36%
45	OVOS CARTELA 1DZ	0,352%	CARNE MIOLO DE PALETA	0,36%	MANGA TOMY	0,36%
46	AÇUCAR CRISTAL NOVAÇUCAR 2KG	0,334%	ARROZ GUACIRA SPECIALE T1 5KG	0,35%	ARROZ NATIVO TIPO 1 5KG	0,34%
47	LEITE CAMBY INTEGRAL 1L	0,330%	CERVEJA GLACIAL 350ML	0,35%	BATATA DOCE	0,34%
48	LINGUIÇA CALABRESA	0,324%	CENOURA	0,34%	FARINHA DE TRIGO HORIZONTE 5KG	0,33%
49	CARNE BOVINA ALCATRA	0,317%	CERVEJA BRAHMA 350ML	0,34%	FRANGO BELLO	0,33%
50	CARNE MUSCULO	0,309%	BATATA DOCE	0,33%	COXA E SOBRECOXA BELLO	0,32%
	<b>TOTAL</b>	<b>40,43%</b>		<b>40,38%</b>		<b>43,08%</b>

Ainda, dentre os vinte produtos mais vendidos, destacam as carnes. No mês de março, cinco tipos de cortes figuraram dentre os 20 produtos mais vendidos pela empresa: costela com osso (8ª colocação – **1,50%**); acém (9ª colocação – **1,36%**); bife (13ª colocação – **1,23%**); moída (14ª colocação – **1,20%**) e coxão mole (15ª colocação – **1,13%**). Tabela nº 27(a).

Também merecem destaques os produtos alimentícios que fazem parte da “Cesta Básica”, como o arroz, feijão, açúcar cristal, óleo vegetal de soja e farinha de trigo. Estes produtos representam mais de **70%** dos produtos líderes.

Por outro lado, também merece ser destacado, a quase inexistência de produtos de higiene dentre os 50 produtos líderes. No mês de janeiro, nenhum produto deste grupo figurou dentre os produtos líderes. No mês de fevereiro, apenas um: PRESTOBARBA GILLETLE ULTRAGRIP PELE SENSÍVEL, na **40ª** colocação com uma participação de **0,39%**. No mês de março, também, apenas um produto de higiene figura dentre os 50 mais vendidos - PAPEL HIGIÊ CLASSY PLUS LEVE C/ 16, na **39ª** colocação, com uma contribuição relativa de **0,43%**.

Também se mostra deficiente o desempenho dos produtos do grupo de limpeza. Apenas dois produtos deste grupo figuram dentre os 50 mais vendidos. O sabão em barra Ipê e o Lava Roupa em pó OMO.

O baixo desempenho dos produtos de higiene e limpeza indica que a política de precificação adotada pela empresa para estes produtos, pode estar comprometendo suas vendas. Provavelmente, os preços praticados para estes produtos devem estar acima daqueles praticados pela concorrência local.

Outro fator que indica desalinhamento de preços em relação aos praticados pela concorrência é a concentração das vendas da empresa em produtos para os quais há uma política de precificação diferenciada, como os hortifrutigranjeiros, açougue (carne in natura) e os produtos da “Cesta Básica”.

Finalmente, para a análise da curva ABC, foi considerado o desempenho dos mais de 3.000 produtos vendidos, em médias, pela empresa nos meses de janeiro a março de 2017. Para sua classificação foi considerado sua contribuição na Receita Operacional Líquida (ROL).

Dentre os mais de 3.000 produtos comercializados pela empresa, neste período, foram considerados “**A**”, aqueles cuja contribuição Receita Operacional Líquida foi igual ou superior a **0,30%**. A contribuição total destes produtos, no faturamento do mês, alcançou a cifra de **44,92%**.

Na segunda classe (**B**), foram classificados os produtos cuja contribuições individuais, ao faturamento mensal, foi inferior a **0,30%**, mas superior a **0,10%**. Dentro deste intervalo foram enquadrados **243** produtos, que propiciaram uma contribuição acumulada, ao faturamento do mês de março de 2017, igual a **25,60%**.

No último grupo foram considerados os produtos cuja contribuições individuais, ao faturamento mensal, foi inferior a **0,05%**. Neste grupo foram enquadrados **2.754** produtos, que contribuíram com **29,48%** ao faturamento total. (Tabela nº 28).

**TABELA Nº 28**  
**CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS – CURVA ABC**

<b>Grupos</b>	<b>Qtidade de Produtos</b>	<b>Participação Acumulada</b>
Grupo A – Participação $\geq 0,30\%$	57	44,92%
Grupo B – Participação $< 0,30\%$ e $\geq 0,05\%$	243	25,60%
Grupo C – Participação $< 0,05\%$	2.754	29,48%

FONTE: Elaborado pelo autor.

Como pode ser observado através dos dados da Tabela nº 28, a venda de trezentos produtos, que corresponde a **10%** do total de produtos vendidos, é responsável por **70,52%** das vendas totais da empresa.

Tal resultado indica que empresa opera com muitos produtos que possuem baixa rotatividade. É necessário avaliar a qualidade do estoque atual, para que sejam implementadas ações com vistas a qualifica-lo.

### **3.6.3 - Canais de Distribuição**

A empresa possui como único canal de distribuição de seus produtos, venda direta com pronta entrega, ou entrega à domicilio, sem custo para o cliente.

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

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

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

- i) restabelecer sua capacidade de compra de mercadorias para revenda;
- ii) redução drástica das despesas financeiras, em especial, em relação ao pagamento de juros;
- iii) determinação correta da necessidade de capital giro, melhorando a gestão de seu fluxo de caixa;
- iv) rever toda a política comercial da empresa, com novos critérios para precificação;
- v) melhorar as estratégias de compras;
- vi) melhorar a qualificação do estoque
- vii) implantação de eficiente sistema de apropriação de custos;
- viii) melhorar o seu posicionamento competitivo frente às empresas concorrentes;
- ix) implantar sistema de informações gerenciais que possibilite apuração de resultados mensais de forma permanente;
- x) adotar novas práticas e procedimentos de gestão comercial, administrativa, econômica e financeira;

##### **4.1.1 - Restabelecimento da capacidade 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) estabelecer relações comerciais com novos fornecedores;
- iii) reduzir drasticamente a compra de produtos que apresentam baixo giro;
- iv) saldar em dias todos os compromissos que assumir com os seus fornecedores;
- v) efetuar compras com pagamento antecipado, para melhorar a margem operacional bruta;

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

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

#### **4.1.2 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 **2,0%** da receita operacional líquida.

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

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

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

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

- a) elaborar planejamento financeiro que contemple a previsão de todos os desembolsos necessários para todo o ciclo operacional da empresa;
- b) implementar um eficiente sistema de comunicação entre a Gerencia Financeira e a Gerencia Comercial, de tal forma que a primeira possa impor contingências a outra, para evitar a situações que gerem desencaixes financeiros;
- c) adotar procedimentos que resultem na elaboração e manutenção atualizada de um fluxo de caixa, onde sejam registrados de forma cronológica e perene todos os pagamento e recebimentos presente e futuros da empresa;
- d) implementar rotinas que possibilite a geração de relatórios diários quanto a posição presente e futura do fluxo de caixa da empresa, para subsidiar a tomada de decisão dos gestores;

- e) transferir para a gerência financeira a responsabilidade pelos procedimentos de elaboração da apropriação de custo e de precificação.

#### **4.1.4 Rever toda a política comercial da empresa – compras, estoque, precificação e marketing.**

Toda a política comercial da empresa terá que ser revista, com o intuito de conseguir expressiva melhora no posicionamento competitivo da empresa, na qualificação e giro do estoque e nas práticas de marketing. O novo planejamento mercadológico da empresa deverá considerar os seguintes aspectos:

- a) Qualificar o estoque, deixando de comprar os produtos que apresentam baixo, substituindo-os por produtos com maior potencial de venda;
- b) Reduzir a quantidade de produtos comercializada atualmente. Quer quanto a variedade de marcas ou especificação do produto;
- c) Adotar novos critérios de precificação, assumindo a condição de “tomadora de preços”;
- d) Mudar de forma substancial a atual política de precificação, substituindo a “regra do mark up”, pela fixação de preços semelhantes àqueles praticados pelos demais concorrentes que atuam no mercado local. A margem operacional deverá ser obtida a partir da redução dos custos e despesas operacionais;
- e) Intensificar os esforços de vendas nos produtos líderes, para os quais há comprovada capacidade de penetração de mercado (principalmente os hortifrutigranjeiros);
- f) Implementar esforços de marketing, com vista a realizar de formas regular promoções, campan
- g) Intensificar os esforços com vistas a divulgar as promoções, como cartazes afixado no interior da loja com indicativos de promoções,

elaboração e distribuição de panfletos com os produtos promocionais, carro de som, etc.;

#### **4.2 Gestão Administrativa**

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

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

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.

#### **4.3 Estratégia Operacional**

Os gestores deverão avaliar se as dimensões atuais da empresa, quer quanto área física, número de funcionários, quantidade e variedade de estoque, são adequadas para o atual nível operacional.

As análises precedentes demonstraram que a empresa possui maior potencial competitivo para comercializar produtos *in naturas*, como carnes e hortifrutigranjeiros. Também, se constatou, que a empresa possui boa

capacidade de vendas dos produtos alimentícios não perecíveis, constantes da cesta básica.

As análises mostraram que apenas **10,0%** dos produtos comercializados no primeiro trimestre de 2017, algo em torno de **300** itens, foram responsáveis por mais de **70,0%** do faturamento total da empresa.

Outro aspecto relevante a ser destacada é que dentre os mais 3.000 itens comercializados, em média, mensalmente pela empresa, há uma grande quantidade (**mais de 50%**) de itens cuja quantidade vendida no mês é inferior a 5 unidades. No mês de março de 2017, por exemplo, 1.630 itens quantidade vendidas ficou entre 1 e 5 unidade de cada especificação, a saber:

01 unidade – 615 itens;

02 unidades – 378 itens;

03 unidades – 251 itens;

04 unidades – 204 itens;

05 unidades – 182 itens

Assim, a empresa deverá optar entre duas estratégias para melhorar o seu desempenho:

- a) Implantar uma reestruturação ampla, que favoreça a especialização na comercialização dos produtos para os quais possui maior potencial competitivo; ou
- b) Manter a atual estrutura, mas implementar estratégias de operação diferenciadas, assim como faz para os produtos hortifrutigranjeiros, para outros grupos de produtos, que proporcionam melhores margens operacionais brutas.

## **V - PLANEJAMENTO ECONÔMICO- FINANCEIRO**

## 5.1 Projeções de Receitas

Para a projeção das receitas operacionais da empresa foi admitido que ela irá optar por manter a atual estrutura, porém deverá adotar estratégias diferenciadas para os produtos que proporcionam maior taxa operacional bruta, com o intuito de elevar a participação relativa destes produtos nas vendas totais.

Para a projetar a evolução da receita operacional nos próximos **dez** anos, foram considerados os cenários atual e futuro da economia brasileira e do setor de comércio varejista. As perspectivas para a nossa economia nos próximos anos não são favoráveis (2017, 2018 e 2019). As previsões mais otimistas indicam que no ano 2017, se houver crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), este deverá ocorrer a taxas muito baixa, em torno 0,5%. Em 2018 a economia ainda estará num processo de ajuste, com impactos sobre a produção, emprego e renda, portanto, não teremos a retomada do crescimento com a intensidade necessária, para amenizar os efeitos da atual crise. Os analistas econômicos trabalham com cenário favorável, somente a partir do segundo semestre de 2019.

Há consenso que a recuperação da economia brasileira, nos próximos anos, deverá ocorrer de forma gradual, com taxas de crescimento inferiores a 2,0% ao ano. Para o médio prazo são projetadas taxas de crescimento entre 4,0 e 5,0% a partir do ano de 2020. Soma-se a este cenário favorável a recuperação econômica que vem ocorrendo nas economias desenvolvidas, que influenciará de forma positiva a produção nacional.

Quanto às perspectivas de crescimento das vendas da empresa, nos próximos anos, empregou-se uma postura conservadora, em especial para o primeiro ano em recuperação, quando estará enfrentando várias dificuldades para restabelecer sua capacidade de compra e imagem no mercado.

Assim, estima-se que para o primeiro ano em recuperação a empresa não conseguirá obter um bom desempenho, em razão dos impactos adversos resultantes da fase inicial do processo de recuperação judicial. A partir do

segundo, até o quinto ano, estima-se que a empresa conseguirá readquirir sua capacidade comercialização e conseguirá implementar sua nova estratégia operacional, que busca ampliar a participação no faturamento dos produtos que proporcionam maior margem operacional bruta. Estima-se que neste período a empresa conseguir elevar suas vendas em 5,0% ao ano.

A partir do sexto ano projeta-se um crescimento real anual estável de 3,0% nas vendas da empresa.

Em relação ao comportamento dos preços, estima-se que os preços dos produtos comercialização pela empresa irão variar em parâmetros semelhantes à meta da inflação brasileira, estimada para os próximos anos em 4,5% ao ano. Assim, para fins de projeção das receitas da empresa nos próximos anos, adotou-se como expectativa para variação dos preços, um desempenho igual ao previsto para a meta da inflação.

A Tabela nº 29 mostra a projeção da composição do faturamento da empresa, segundo a participação de cada grupo de produtos na Receita Operacional Líquida.

**TABELA Nº 29**

**COMPOSIÇÃO DO FATURAMENTO – PARTICIPAÇÃO NA ROL**

<b>GRUPOS DE PRODUTOS</b>	<b>1º Ano</b>	<b>Do 2º ao 5º Ano</b>	<b>A partir do 6º ano</b>
Hortifrutigranjeiros	16,00%	16,0%	15,0%
Açougue	12,80%	13,0%	13,0%
Alimentos - Cesta Básica	17,67%	13,0%	10,0%
Higiene	6,58%	10,0%	12,0%
Limpeza	7,9%	10,0%	12,0%
Bazar e Utilidades	2,3%	3,0%	3,0%
Bebidas, Lácteos e Embutidos	8,2%	5,0%	5,0%
Outros Produtos	28,5%	30,0%	30,0%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE: Parâmetros estimados pelo Autor.

No primeiro ano, em razão das dificuldades que enfrentará devido ao processo de recuperação judicial, estima-se que não haverá mudança na composição do faturamento. A partir do segundo ano, estima-se que a empresa conseguirá implementar estratégias que visem elevar a participação relativa dos produtos que proporcionam maiores margens operacionais. Tal processo será intensificado a partir do 6º ano.

**TABELA Nº 30**  
**RECEITAS PROJETADAS**  
**(Médias Mensais)**

<b>PRODUTOS</b>	<b>1º Ano</b>	<b>2º Ano</b>	<b>3º Ano</b>	<b>4º Ano</b>	<b>5º Ano</b>	<b>6º Ano</b>
Salgadinhos	228.261,47	276.196,38	334.197,62	404.379,13	489.298,74	539.451,86
Biscoito	194.376,72	235.195,84	284.586,96	344.350,22	416.663,77	459.371,81
Batata Frita	135.101,26	163.472,53	197.801,76	239.340,13	289.601,56	319.285,72
Pipoca e Biscoito Polvilho	17.671,85	21.382,94	25.873,36	31.306,76	37.881,18	41.764,00
<b>TOTAL</b>	<b>575.411,31</b>	<b>696.247,69</b>	<b>842.459,70</b>	<b>1.019.376,24</b>	<b>1.233.445,25</b>	<b>1.359.873,39</b>

<b>PRODUTOS</b>	<b>7º Ano</b>	<b>8º Ano</b>	<b>9º Ano</b>	<b>10º Ano</b>	<b>11º Ano</b>	<b>12º Ano</b>
Salgadinhos	594.745,68	655.707,11	722.917,09	797.016,09	878.710,24	968.778,04
Biscoito	506.457,42	558.369,30	615.602,16	678.701,38	748.268,27	824.965,77
Batata Frita	352.012,51	388.093,79	427.873,40	471.730,42	520.082,79	573.391,28
Pipoca e Biscoito Polvilho	46.044,81	50.764,41	55.967,76	61.704,45	68.029,16	75.002,15
<b>TOTAL</b>	<b>1.499.260,42</b>	<b>1.652.934,61</b>	<b>1.822.360,41</b>	<b>2.009.152,35</b>	<b>2.215.090,46</b>	<b>2.442.137,23</b>

FONTE: Elaborado pelo Autor.

## 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 manterá a mesma estrutura operacional nos próximos anos. Também foi assumido que ela irá alterar de forma significativa sua política e estratégias comerciais.

Como visto anteriormente, a margem operacional bruta é menor nas vendas dos produtos alimentícios (Cesta Básica). Porém, estes produtos proporcionam importante contribuição à Recita Operacional Líquida.

Para fins de projeção, assumiu que a Direção da empresa irá implementar mudanças em sua política de precificação, com substancial elevação da margem operacional bruta média. Também irá alterar de forma significativa a composição do *mix* de produtos que comercializa, buscando ampliar a participação daqueles que proporcionam maior margem operacional bruta.

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

### **Primeiro Ano**<sup>2</sup>

A estrutura de custo, em relação à receita operacional líquida foi projetada, para o primeiro ano em recuperação, conforme parâmetros estabelecidos abaixo.

---

<sup>2</sup> Considera como o primeiro ano os dozes meses subsequentes à homologação do plano, e os demais seguem a mesma dimensão cronológica.

<b>CONTAS</b>	<b>ATUAL</b>	<b>1º ANO</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA - CMV</b>	<b>81,7%</b>	<b>74,6%</b>
CUSTOS DE AQUISIÇÃO DE MERCADORIAS	73,1%	65,5%
CUSTO DE PESSOAL APLICADO E ENCARGOS	8,6%	8,6%
DEMAIS CUSTOS GERAIS DE PRODUÇÃO	0,0%	0,5%
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>18,3%</b>	<b>25,4%</b>
<b>D E S P E S A S</b>	<b>27,1%</b>	<b>24,1%</b>
<b>DESPESES OPERACIONAIS</b>	<b>10,5%</b>	<b>7,8%</b>
DESPESES TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	0,1%	0,1%
DESPESES FINANCEIRAS	8,2%	5,0%
DESPESES GERAIS	2,2%	2,2%
DESPESES OPERACIONAIS ADMINISTRATIVAS	0,0%	0,5%
<b>DESPESES TRIBUTÁRIA</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,5%</b>
<b>DESPESES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>13,2%</b>	<b>13,3%</b>
DESPESES TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	5,5%	5,5%
DESPESES ADMINISTRATIVAS DIVERSAS	7,0%	7,0%
DESPESES ADMINISTRATIVAS FINANCEIRAS	0,7%	0,7%
DESPESES GERAIS SINDICAIS	0,0%	0,05%
<b>OUTRAS DESPESES</b>	<b>3,4%</b>	<b>2,5%</b>
<b>OUTRAS RECEITAS</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>
<b>RESULTADO OPER. LÍQUIDO ANTES DOS IMPOSTOS</b>	<b>-5,3%</b>	<b>4,8%</b>
<b>PROVISIONAMENTO p/ IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,0%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>	<b>-5,3%</b>	<b>3,8%</b>

Nota-se que os gestores terão que fazer vários ajustes para superarem a atual situação de resultado operacional líquido negativo, para conseguirem colocar as empresas em um novo patamar operacional.

Conforme apurado na avaliação econômica financeira dos meses de janeiro e fevereiro de 2017, a empresa operou com prejuízo no primeiro bimestre. Na média, dos dois meses, o índice de lucratividade foi negativo em **- 5,3%**.

Os esforços que deverão ser empreendidos terão que propiciar uma reversão deste despenho. Estima-se que a empresa conseguirá obter um lucro operacional líquido da ordem de **3,8%** da ROL.

As reduções das participações relativas dos custos e despesas na receita operacional líquida devem ocorrer, neste primeiro ano, em razão da nova política comercial que deverá ser adota, a qual deverá implementar esforços com vistas a aumentar a participação nas vendas dos produtos que proporcionam maiores margem operacional bruta.

Outro aspecto que deverá contribuir, se refere a redução esperada para as despesas financeiras, com a diminuição dos juros e encargos financeiros incidentes sobre o endividamento da empresa.

#### **Do segundo ao Quinto Ano:**

Ao longo do período compreendido entre o segundo e o quinto ano em recuperação, a empresa deverá readquirir sua capacidade de compra, bem como deverá sanar seus problemas de desencaixes de caixa, o que lhe permitirá comprar em melhores condições. Isto favorecerá ganhos de eficiência operacional.

Implementados todas as mudanças quanto a política comercial, critérios de precificação e posicionamento competitivo, o desempenho econômico da empresa irá alcançar uma lucratividade igual a **6,2%** de sua Receita Operacional Líquida durante este segundo período de planejamento.

<b>CONTAS</b>	<b>2º ANO</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>100,0%</b>
<b>CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA - CMV</b>	<b>73,2%</b>
CUSTOS DE AQUISIÇÃO DE MERCADORIAS	64,1%
CUSTO DE PESSOAL APLICADO E ENCARGOS	8,6%
DEMAIS CUSTOS GERAIS DE PRODUÇÃO	0,5%
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>26,8%</b>
<b>D E S P E S A S</b>	<b>23,1%</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>6,8%</b>
DESPESAS TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	0,1%
DESPESAS FINANCEIRAS	4,0%
DESPESAS GERAIS	2,2%
DESPESAS OPERACIONAIS ADMINISTRATIVAS	0,5%
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIA</b>	<b>0,5%</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>13,3%</b>
DESPESAS TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	5,5%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS DIVERSAS	7,0%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS FINANCEIRAS	0,7%
DESPESAS GERAIS SINDICAIS	0,05%
<b>OUTRAS DESPESAS</b>	<b>2,5%</b>
<b>OUTRAS RECEITAS</b>	<b>3,5%</b>
<b>RESULTADO OPER. LÍQUIDO ANTES DOS IMPOSTOS</b>	<b>7,2%</b>
<b>PROVISIONAMENTO P/ IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES</b>	<b>1,0%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>	<b>6,2%</b>

**A partir do Sexto Ano:**

A partir do sexto ano em recuperação, mantida a previsão de inflação, bem como a obtenção dos aumentos previstos nas vendas, a empresa conseguirá obter significativos ganhos de eficiência em seu processo operacional.

Estima-se que após esse período a empresa deverá consolidar sua estrutura operacional, alcançando estabilidade em seu desempenho econômico-financeiro.

<b>CONTAS</b>	<b>6º ANO</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>100,0%</b>
<b>CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA - CMV</b>	<b>72,5%</b>
CUSTOS DE AQUISIÇÃO DE MERCADORIAS	63,4%
CUSTO DE PESSOAL APLICADO E ENCARGOS	8,6%
DEMAIS CUSTOS GERAIS DE PRODUÇÃO	0,5%
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>27,5%</b>
<b>D E S P E S A S</b>	<b>23,1%</b>
<b>DESPEAS OPERACIONAIS</b>	<b>6,8%</b>
DESPEAS TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	0,1%
DESPEAS FINANCEIRAS	4,0%
DESPEAS GERAIS	2,2%
DESPEAS OPERACIONAIS ADMINISTRATIVAS	0,5%
<b>DESPEAS TRIBUTÁRIA</b>	<b>0,5%</b>
<b>DESPEAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>13,3%</b>
DESPEAS TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	5,5%
DESPEAS ADMINISTRATIVAS DIVERSAS	7,0%
DESPEAS ADMINISTRATIVAS FINANCEIRAS	0,7%
DESPEAS GERAIS SINDICAIS	0,05%
<b>OUTRAS DESPEAS</b>	<b>2,5%</b>
<b>OUTRAS RECEITAS</b>	<b>3,5%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO ANTES DOS IMPOSTOS</b>	<b>7,9%</b>
<b>PROVISIONAMENTO PARA IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES</b>	<b>1,0%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>	<b>6,9%</b>

O crescimento de suas vendas, em termos reais, deverá se manter em **3,0%**. Sua lucratividade média deverá superar o índice alcançado no período anterior, o qual é considerado adequado ao setor em que atua, em torno de **6,9%** da receita operacional líquida.

Porém, após os seis primeiros anos de operação, em recuperação, a empresa necessitará de novos investimentos com vista à renovação de sua estrutura operacional, bem como substituir o caminhão que utiliza para o

transporte dos produtos hortifrutigranjeiros, que adquire em cidades de outro estado.

A partir da projeção das receitas da empresa (Tabela nº 30) e da nova estrutura de custos definida, foi possível projetar o resultado operacional líquido da empresa para os próximos **dez** anos. Objetiva-se com tal projeção determinar a capacidade de pagamento da empresa, frente as necessidades amortização de seu endividamento.

As projeções contidas nas Tabelas nº 31 e 32 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 lucratividade que assegurarão sua viabilidade econômica e sustentabilidade financeira.

No primeiro ano a empresa conseguirá obter um lucro líquido da ordem de **R\$ 12.273,75**. Este resultado somente será possível se ela conseguir reduzir seus custos e as despesas operacionais. (Tabela nº 31)

Entre o segundo e o quinto ano a lucratividade da empresa deve se situar próximo a **6,2%**. Para que consiga obter tal resultado deverá atuar de forma rigorosa no controle de seus custos, bem como manter os esforços de venda, para que estas cresçam, em termos reais, a uma média anual igual de **5,0%**. Logrando êxito em tais esforços, o lucro operacional líquido, no segundo ano, será igual a **R\$ 21.896,01** (média mensal), conforme demonstrado na Tabela nº 31.

A partir do sexto ano a empresa conseguirá estabilizar sua lucratividade em patamares semelhantes às demais empresas que atuam no setor, ficando próximo de **6,9%** sobre a receita operacional líquida. A partir do sexto ano a estimativa que o crescimento das vendas, em termos reais, se estabilize em **3,0%** ao ano. (Tabela nº 32).

**TABELA Nº 31**  
**PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 1º ao 5º Ano.**  
**(Médias Mensais)**

<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>1º Ano</b>	<b>2º Ano</b>	<b>3º Ano</b>	<b>4º Ano</b>	<b>5º Ano</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA</b>	<b>320.000,00</b>	<b>351.120,00</b>	<b>385.266,42</b>	<b>422.733,58</b>	<b>463.844,42</b>
<b>CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA</b>	<b>238.721,60</b>	<b>257.019,84</b>	<b>279.318,15</b>	<b>306.481,85</b>	<b>336.287,20</b>
CUSTOS DE AQUISIÇÃO DE MERCADORIAS	209.601,60	225.067,92	244.258,91	268.013,09	294.077,36
CUSTO DE PESSOAL APLICADO E ENCARGOS	27.520,00	30.196,32	33.132,91	36.355,09	39.890,62
DEMAIS CUSTOS GERAIS DE PRODUÇÃO	1.600,00	1.755,60	1.926,33	2.113,67	2.319,22
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>81.278,40</b>	<b>94.100,16</b>	<b>105.948,27</b>	<b>116.251,73</b>	<b>127.557,22</b>
<b>D E S P E S A S</b>	<b>77.004,65</b>	<b>80.982,15</b>	<b>88.857,66</b>	<b>97.499,07</b>	<b>106.980,86</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>25.004,65</b>	<b>23.925,15</b>	<b>26.251,87</b>	<b>28.804,86</b>	<b>31.606,14</b>
DESPESAS TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	320,00	351,12	385,27	422,73	463,84
DESPESAS FINANCEIRAS	16.000,00	14.044,80	15.410,66	16.909,34	18.553,78
DESPESAS GERAIS	7.084,65	7.773,63	8.529,62	9.359,12	10.269,29
DESPESAS OPERACIONAIS ADMINISTRATIVAS	1.600,00	1.755,60	1.926,33	2.113,67	2.319,22
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIA</b>	<b>1.600,00</b>	<b>1.755,60</b>	<b>1.926,33</b>	<b>2.113,67</b>	<b>2.319,22</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>42.400,00</b>	<b>46.523,40</b>	<b>51.047,80</b>	<b>56.012,20</b>	<b>61.459,39</b>
DESPESAS TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	17.600,00	19.311,60	21.189,65	23.250,35	25.511,44
DESPESAS ADMINISTRATIVAS DIVERSAS	22.400,00	24.578,40	26.968,65	29.591,35	32.469,11
DESPESAS ADMINISTRATIVAS FINANCEIRAS	2.240,00	2.457,84	2.696,86	2.959,14	3.246,91
DESPESAS GERAIS SINDICAIS	160,00	175,56	192,63	211,37	231,92
<b>OUTRAS DESPESAS</b>	<b>8.000,00</b>	<b>8.778,00</b>	<b>9.631,66</b>	<b>10.568,34</b>	<b>11.596,11</b>
<b>OUTRAS RECEITAS</b>	<b>11.200,00</b>	<b>12.289,20</b>	<b>13.484,32</b>	<b>14.795,68</b>	<b>16.234,55</b>
<b>RESULTADO OPER. LÍQ. ANTES DOS IMPOSTOS</b>	<b>15.473,75</b>	<b>25.407,21</b>	<b>30.574,93</b>	<b>33.548,34</b>	<b>36.810,91</b>
<b>PROVISIONAMENTO P/ IMP. E CONTRIBUIÇÕES</b>	<b>3.200,00</b>	<b>3.511,20</b>	<b>3.852,66</b>	<b>4.227,34</b>	<b>4.638,44</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>	<b>12.273,75</b>	<b>21.896,01</b>	<b>26.722,26</b>	<b>29.321,00</b>	<b>32.172,47</b>

FONTE: Elaborada pelo Autor.

**TABELA Nº 32**  
**PROJETO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – A partir do 6º Ano**  
**(Médias Mensais)**

<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>6º Ano</b>	<b>7º Ano</b>	<b>8º Ano</b>	<b>9º Ano</b>	<b>10º Ano</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA</b>	<b>499.258,94</b>	<b>537.377,36</b>	<b>578.406,12</b>	<b>622.567,43</b>	<b>670.100,45</b>
<b>CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA</b>	<b>361.962,73</b>	<b>389.598,59</b>	<b>419.344,44</b>	<b>451.361,39</b>	<b>485.822,83</b>
CUSTOS DE AQUISIÇÃO DE MERCADORIAS	316.530,17	340.697,25	366.709,48	394.707,75	424.843,69
CUSTO DE PESSOAL APLICADO E ENCARGOS	42.936,27	46.214,45	49.742,93	53.540,80	57.628,64
DEMAIS CUSTOS GERAIS DE PRODUÇÃO	2.496,29	2.686,89	2.892,03	3.112,84	3.350,50
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>137.296,21</b>	<b>147.778,77</b>	<b>159.061,68</b>	<b>171.206,04</b>	<b>184.277,62</b>
<b>D E S P E S A S</b>	<b>115.148,84</b>	<b>123.940,46</b>	<b>133.403,31</b>	<b>143.588,66</b>	<b>154.551,65</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>34.019,27</b>	<b>36.616,64</b>	<b>39.412,32</b>	<b>42.421,45</b>	<b>45.660,33</b>
DESPESAS TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	499,26	537,38	578,41	622,57	670,10
DESPESAS FINANCEIRAS	19.970,36	21.495,09	23.136,24	24.902,70	26.804,02
DESPESAS GERAIS.....	11.053,36	11.897,28	12.805,64	13.783,35	14.835,70
DESPESAS OPERACIONAIS ADMINISTRATIVAS	2.496,29	2.686,89	2.892,03	3.112,84	3.350,50
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIA</b>	<b>2.496,29</b>	<b>2.686,89</b>	<b>2.892,03</b>	<b>3.112,84</b>	<b>3.350,50</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>66.151,81</b>	<b>71.202,50</b>	<b>76.638,81</b>	<b>82.490,18</b>	<b>88.788,31</b>
DESPESAS TRABALHISTAS E ENCARGOS SOCIAIS	27.459,24	29.555,75	31.812,34	34.241,21	36.855,52
DESPESAS ADMINISTRATIVAS DIVERSAS	34.948,13	37.616,42	40.488,43	43.579,72	46.907,03
DESPESAS ADMINISTRATIVAS FINANCEIRAS	3.494,81	3.761,64	4.048,84	4.357,97	4.690,70
DESPESAS GERAIS SINDICAIS	249,63	268,69	289,20	311,28	335,05
<b>OUTRAS DESPESAS</b>	<b>12.481,47</b>	<b>13.434,43</b>	<b>14.460,15</b>	<b>15.564,19</b>	<b>16.752,51</b>
<b>OUTRAS RECEITAS</b>	<b>17.474,06</b>	<b>18.808,21</b>	<b>20.244,21</b>	<b>21.789,86</b>	<b>23.453,52</b>
<b>RESULTADO OPER. LÍQ. ANTES DOS IMPOSTOS</b>	<b>39.621,43</b>	<b>42.646,52</b>	<b>45.902,59</b>	<b>49.407,25</b>	<b>53.179,49</b>
<b>PROVISIONAMENTO P/ IMP. E CONTRIBUIÇÕES</b>	<b>4.992,59</b>	<b>5.373,77</b>	<b>5.784,06</b>	<b>6.225,67</b>	<b>6.701,00</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>	<b>34.628,84</b>	<b>37.272,75</b>	<b>40.118,52</b>	<b>43.181,57</b>	<b>46.478,49</b>

FONTE: Elaborada pelo Autor.

## **VI – PROPOSTA DE NEGOCIAÇÃO**

## 6. Negociação

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

1º Créditos extraconcursais:-.

2º Créditos concursais:-

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

### 6.1. Créditos Extraconcursais:

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

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

## 6.2. Créditos Concurrais:

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

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

### **6.2.1 – Crédito Derivado da Legislação do Trabalho.**

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

A empresa possui débitos trabalhistas referente a verba de caráter remuneratória por serviços prestados com vínculo empregatícios com **12** empregados, num total de **R\$ 15.042,86**. O montante referente a cada trabalhador, não ultrapassa a 05 cinco salários mínimos. (Ver relação nominal no quadro de credores).

**Proposta de Pagamento:**

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

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

Na análise dos contratos de créditos firmados pelas empresas do Empresa, constatou-se que não há operações amparadas por garantia real.

**6.2.3 – Créditos Quirografários.**

As dívidas da empresa para credores cujos direitos **não** estão amparados por garantias reais somam a importância de **R\$ 857.063,72**, e está distribuída entre instituições financeiras, fornecedores de grande, médio e pequeno porte, conforme apresentado na Tabela nº 33.

**TABELA Nº 33**  
**CREDORES QUIROGRAFÁRIOS**

<b>CREDORES</b>	<b>CRÉDITOS</b>
Instituições Financeiras	605.179,13
Fornecedores – Médio e Grande Porte	230.463,13
Fornecedores – Empresas EPP	21.420,71
<b>TOTAL</b>	<b>857.063,72</b>

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações presadas pela empresa, administrador judicial, 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\$ 605.179,88**, e foram realizadas junto a **três** instituições financeiras, conforme demonstrado na Tabela nº 34.

**TABELA Nº 34**

#### **CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>CONTRATO</b>	<b>VALOR</b>
<b>BANCO DO BRASIL S.A.</b>		<b>260.980,44</b>
	822.600.238	95.000,00
	822.600.490	18.390,72
	822.600.014	4.589,84
	822.600.302	45.197,46
	822.600.240	86.398,95
	Saldo Conta Corrente	11.403,47
<b>BANCO BRADESCO S.A.</b>		<b>327.581,92</b>
	10189691	182.899,92
	Saldo em Conta Corrente	144.682,00
<b>HSBC</b>		<b>16.617,52</b>
	3685601	16.617,52
<b>TOTAL</b>		<b>605.179,88</b>

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

#### **6.2.3.1.1 Banco do Brasil**

A empresa possui com o Banco do Brasil seis operações de créditos não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias, cujo valor total é de **R\$ 260.980,44**, conforme informações abaixo:

**Contrato - 822.600.238**

**Saldo Devedor - R\$ 95.000,00**

Vencimento – rotativo

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário – Conta Garantida

Garantia – aval dos sócios

**Contrato - 822.600.490**

Saldo Devedor - R\$ 18.390,72

Vencimento - 01/08/2018

Modalidade – Contrato Crédito Fixo (Bandeiras dos Cartões de Credito)

Garantia – aval dos sócios

**Contrato - 822.600.014**

Saldo Devedor - R\$ 4.589,84

Vencimento - rotativo

Modalidade – BB Crédito Parcela PF – Parcelamento Cheque Especial e Cartão de Crédito.

Garantia – aval dos sócios

**Contrato - 822.600.302**

Saldo Devedor - R\$ 45.197,46

Vencimento - rotativo

Modalidade – BB Giro Empresa FLEX.

Garantia – aval dos sócios

**Contrato – Cheque Especial**

Saldo Devedor - R\$ 11.403,47

Vencimento - rotativo

Modalidade – Saldo devedor em conta corrente.

Garantia – aval dos sócios

**Proposta de Pagamento:**

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

Deságio: 50% (Cinquenta por cento), sobre o saldo devedor atualizado até 30/04/2017.

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

Amortização – 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 1.445,85** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação acumulada da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

**6.2.3.1.2 Banco do Bradesco**

A empresa possui com o Banco Bradesco duas operações de créditos não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias, num valor total de **R\$ 327.581,92**, conforme informações abaixo:

**Contrato - 10189691**

Saldo Devedor - R\$ 182.899,92

Vencimento - 17/12/2017

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário Empréstimo – Capital de Giro

Garantia – aval dos sócios

**Contrato – Cheque Especial**

Saldo Devedor - R\$ 144.682,00

Vencimento - rotativo

Modalidade – Saldo devedor em conta corrente

Garantia – aval dos sócios

**Proposta de Pagamento:**

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

Deságio: 50% (Cinquenta por cento), sobre o saldo devedor atualizado até 30/04/2017.

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

Amortização – 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 1.814,82** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação acumulada da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

**6.2.3.1.2 HSBC**

Com o HSBC a empresa possui uma operação de crédito não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias, num valor total de **R\$ 16.617,52**, conforme informações abaixo:

**Contrato - 3685601**

Saldo Devedor - R\$ 16.617,52.

Vencimento - 02/06/2017

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário Empréstimo – Capital de Giro

Garantia – aval dos sócios

**Proposta de Pagamento:**

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

Deságio: 50% (Cinquenta por cento), sobre o saldo devedor atualizado até 30/04/2017.

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

Amortização – 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 92,06** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação acumulada da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

**6.2.3.2 – Fornecedores**

Para fornecedores de mercadorias para revenda e prestadores de serviços, a empresa acumula uma dívida de **R\$ 251.883,84**, em sua maioria já vencida. Sua constituição apresenta a seguinte composição:

Fornecedores – Médio e Grande Porte	<b>R\$ 230.463,13</b>
Fornecedores – Empresas EPP	<b>R\$ 21.420,71</b>

#### **6.2.3.2.1 - Empresas de Médio e Grande Porte.**

Do total da dívida junto aos fornecedores, **R\$ 230.463,13** se referem a **31** (trinta e um) fornecedores de médio e grande porte. Para fins de formulação de proposta de negociação, estes credores foram classificados da seguinte forma:

**TABELA Nº 35**

#### **CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES (NÃO EPP`S)**

<b>Nº</b>	<b>CREDOR</b>	<b>VALOR</b>
<b>06</b>	Fornecedores com valores a receber até R\$ 5.000,00	R\$ 66.811,48
<b>18</b>	Fornecedores – com valores a receber entre R\$ 5.001,00 e R\$ 10.000,00	R\$ 78.443,01
<b>07</b>	Fornecedores – com valores a receber acima de R\$ 10.000,00	R\$ 85.208,64
<b>31</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 230.463,13</b>

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

#### **a) Fornecedores com valores a receber até R\$ 5.000,00**

Número de Credores – 06

Dívida Total – R\$ 66.811,48

#### **Proposta de Negociação:**

Carência: - 12 meses a contar a partir da homologação do plano

Forma de Pagamento: 12 parcelas mensais iguais, sendo a primeira vencendo no último dia do 13º mês, após a homologação do plano e as demais em igual data correspondente aos 11 meses subsequentes.

**b) Fornecedores com valores a receber entre R\$ 5.001,00 e R\$ 10.000,00.**

Número de Credores – 18

Dívida Total – R\$ 78.443,01

**Proposta de Negociação:**

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

Carência: - 12 meses a contar a partir da homologação do plano

Forma de Pagamento: - 36 parcelas mensais iguais, atualizadas anualmente pela variação da TR, sendo a primeira vencendo no último dia do 13º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 35 meses subsequentes.

**c) Fornecedores com valores a receber acima de R\$ 10.000,00.**

Número de Credores – 07

Dívida Total – R\$ 85.208,84

**Proposta de Negociação:**

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

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

Amortização – 96 parcelas mensais, atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

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

**6.2.3.2 Fornecedores – Empresas EPP**

Para fornecedores referentes a empresas de pequeno porte (EPP), amparados pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, a dívida é de **R\$ 21.420,71**, junto a **08** credores. Desse total, **06** possuem créditos cujos valores são inferiores a **R\$ 5.000,00**, que perfaz um total de **R\$ 8.555,71**. Para outros **02** fornecedores de pequeno porte, cujas dívidas situam-se acima R\$ 5.000,00, a dívida total é de **R\$ 12.865,00**, conforme consignado na Tabela nº 36.

**TABELA Nº 36****CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES – Empresas EPP**

<b>Nº</b>	<b>CREDOR</b>	<b>VALOR</b>
<b>06</b>	Fornecedores com valores a receber até R\$ 5.000,00	R\$ 8.555,71
<b>02</b>	Fornecedores – com valores a receber	R\$ 12.865,00

	acima de R\$ 5.000,00	
<b>08</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 21.420,71</b>

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

**a) Fornecedores EPP com valores a receber até R\$ 5.000,00**

Número de Credores – 06

Dívida Total – R\$ 8.555,71

**Proposta de Negociação:**

Carência: - 06 meses a contar a partir da homologação do plano

Forma de Pagamento: 12 parcelas mensais iguais apuradas com base no valor original, sendo a primeira vencendo no último dia do 7º mês, após a homologação do plano e as demais em igual data correspondente aos 11 meses subsequentes.

**b) Fornecedores EPP com valores a receber acima de R\$ 5.000,00.**

Número de Credores – 02

Dívida Total – R\$ 12.865,00

**Proposta de Negociação:**

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

Carência: - 12 meses a contar a partir da homologação do plano

Forma de Pagamento: - 24 parcelas mensais iguais, sendo a primeira vencendo no último dia do 13º mês, após a homologação do plano e as demais em igual data correspondente aos 23 meses subsequentes.

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

### **6.3 Créditos Não Concursais.**

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

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

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

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

Conforme levantamento a empresa possui dívidas de natureza tributária num montante de **R\$ 341.537,77**. As instituições credoras são a Receita Federal do Brasil e a Secretaria de Estado da Fazenda do estado do Mato Grosso do Sul.

### 6.3.1.1 Receita Federal do Brasil – RFB

A dívida com a Receita Federal se referem ao não recolhimento dos encargos decorrentes da apuração da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), CONFINS e PIS, conforme apresentado na Tabela nº 37.

**TABELA Nº 37**  
**DÍVIDA COM A RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL	VALORES (R\$)
COFINS	41.007,35
CONTRIBUICAO SOCIAL - CSLL	18.036,48
FGTS	1.267,51
IRPF	2.335,39
INSS	189.915,18
PIS	4.556,59
IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES A RECOLHER	34.133,65
<b>TOTAL</b>	<b>291.252,15</b>

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

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

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

permitido na referida Portaria, cujos parâmetros e valores estão demonstrados na Tabela nº 38.

**TABELA Nº 38**  
**PARCELAMENTO – RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

Parcelas	Percentuais Mínimos Mensal	Período	Parcela Mínima Mensal	Total do Período
I - 1ª à 12ª prestação	0,67%	06/2017 à 05/2018	1.951,39	23.416,67
II - da 13ª à 24ª prestação	1,00%	06/2018 à 05/2019	2.912,52	34.950,26
III - da 25ª à 83ª prestação	1,33%	06/2019 à 04/2024	3.873,65	228.545,56
IV - 84ª parcela	Saldo devedor	mai/24	4.339,66	4.339,66
<b>TOTAL</b>			<b>13.077,22</b>	<b>291.252,15</b>

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

### **6.3.1.2 Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Mato Grosso do Sul.**

Conforme dispõem o parágrafo sexto § do Artigo nº 288 do Regulamento do ICMS estado do Mato Grosso do Sul (RICMS-MS):

*“Parágrafo 6º No caso de devedor em recuperação judicial, o parcelamento do crédito tributário pode ser deferido em até sessenta parcelas mensais sucessiva”.*

E, estabelece, ainda, que o valor da Parcela Mensal não poderá ser inferior a 10 UFERMS (Unidade Fiscal Estadual de Referência de Mato Grosso do Sul (Anexo IX).

Em razão do limite imposto ao valor de cada parcela, que deverá ser igual ou superior a 10 (dez) UFERM, a qual está fixada para o mês de abril de 2017 em R\$ R\$ 24,74, foi possível projetar 0parcelamento com a previsão de 60 (sessenta) parcelas mensais, conforme apresentado na Tabela nº 39.

**TABELA Nº 39****PARCELAMENTO COM A SECRETARIA DA FAZENDA DO PARANÁ**

<b>SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DE MATO GROSSO DO SUL</b>	<b>VALORES (R\$)</b>
ICMS	50.285,62
Valor da Parcela Mensal	838,09
<b>TOTAL</b>	<b>30.051,55</b>

**FONTE:** Valor apurado pelo autor, com base na legislação em vigor.

**6.3.2 Credores com Reserva de Domínio**

A empresa possui uma contratação de financiamento bancário na modalidade de “*Leasing*” de veículo, a qual está amparada por garantia fiduciária, que somam a importância de **R\$ 66.940,20**, junto ao Brades Bradesco, firmada através do contrato sob o nº 3685601.

**Proposta de Pagamento:**

Em atendimento ao disposto no Parágrafo 3º do Artigo 49 da Lei 11.101/2005, os pagamentos desse financiamento deverão respeitar as condições pactuadas no contrato.

Conforme contrato a prestação mensal é **R\$ 3.347,01**, e a última parcela vence em 09/2018.

#### **.6.4 - Determinação do Valor da Parcela Mensal (VPM)**

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

Para sua determinação foram considerados os saldos devedores apurados em 15 de fevereiro de 2017, cujos valores foram corrigidos pela variação acumulada da Taxa Referencial (TR), entre os meses de março a abril de 2017 (Para o créditos sujeitos aos efeitos da Lei 11.101/2005).

Na Tabela nº 40 são apresentados os Valores das Parcelas Mensais, considerando os prazos de carência proposto. São apresentados os valores para os cinco primeiros anos em recuperação, haja vista os diferentes prazos de carências propostos.

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

No primeiro ano, os pagamentos compreenderão os créditos trabalhistas, os créditos das empresas de pequeno porte (EPP's), até o valor de R\$ 5.000,00, a parcela do financiamento de veículos (Leasing) e os encargos tributários. Estima-se que o Valor da Prestação Mensal será de **R\$ 8.111,40**. (Tabela nº 40).

No segundo ano, serão acrescidos os pagamentos dos créditos das empresas de pequeno porte (EPP's) e outros fornecedores, cujos créditos são superiores a R\$ 5.000,00. Neste período a valor da prestação mensal será de **R\$ 13.392,39**. (Tabela nº 40)

A partir do terceiro ano, com o fim do período de carência dos demais créditos, o valor mensal da parcela será de superior a dez mil reais.

**TABELA Nº 40**  
**VALOR DA PARCELA MENSAL – (1º ao 5º ano)**

<b>PARCELAMENTOS</b>	<b>1º Ano</b>	<b>2º Ano</b>	<b>3º Ano</b>	<b>4º Ano</b>	<b>5º Ano</b>
<b>CREDORES CONCURSAIS</b>	<b>1.980,91</b>	<b>6.300,77</b>	<b>7.113,38</b>	<b>6.709,85</b>	<b>6.877,59</b>
<b>Direitos Trabalhistas</b>	<b>1.255,85</b>	-	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos (1)	1.255,85	-	-	-	-
<b>Quirografários - Instituições Financeiras</b>	-	-	<b>3.352,73</b>	<b>3.436,55</b>	<b>3.522,46</b>
Banco do Brasil S/A	-	-	1.445,85	1.481,99	1.519,04
Banco Bradesco S/A	-	-	1.814,82	1.860,19	1.906,70
HSBC	-	-	92,06	94,36	96,72
<b>Quirografários - Fornecedores Normal</b>	-	<b>5.747,42</b>	<b>3.193,46</b>	<b>3.273,30</b>	<b>3.355,13</b>
Valores até R\$ 5.000,00	-	5.747,42	-	-	-
Valores entre R\$ 5.0001 e R\$ 10.000,00	-	-	2.249,34	2.305,57	2.363,21
Valores Acima de R\$ 10.000,00	-	-	944,12	967,72	991,92
<b>Quirografários - Fornecedores EPP</b>	<b>725,06</b>	<b>553,35</b>	<b>567,19</b>	-	-
Valores até R\$ 5,000,00	725,06	-	-	-	-
Valores Acima de R\$ 5.000,00	-	553,35	567,19	-	-
<b>CREDORES NÃO CONCURSAIS</b>	<b>6.130,49</b>	<b>7.091,63</b>	<b>3.750,62</b>	<b>4.711,75</b>	<b>4.711,75</b>
<b>Credores Garantias Fiduciárias</b>	<b>3.341,01</b>	<b>3.341,01</b>	-	-	-
Banco do Bradesco S/A	3.341,01	3.341,01	-	-	-
<b>Tributos e Impostos</b>	<b>2.789,48</b>	<b>3.750,62</b>	<b>3.750,62</b>	<b>4.711,75</b>	<b>4.711,75</b>
Receita Federal do Brasil	1.951,39	2.912,52	2.912,52	3.873,65	3.873,65
Secretaria de Estado da Fazenda do Mato Grosso do Sul	838,09	838,09	838,09	838,09	838,09
<b>VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO</b>	<b>8.111,40</b>	<b>13.392,39</b>	<b>10.863,99</b>	<b>11.421,59</b>	<b>11.589,34</b>

(1) Para fins de projeção foi considerada a média mensal, embora o desembolso deverá ocorrer em 30 dias, após homologação do Plano.

**FONTE:** Valores projetados pelo autor.

## **VII – QUADRO GERAL DE CREDORES**

**TABELA Nº 41**  
**CLASSE I - CREDORES TRABALHISTAS**

<b>FUNCIONÁRIO</b>	<b>Função</b>	<b>Salário (Valores Pendentes de Pagamento)</b>	<b>Mês de Competência</b>	<b>Classificação</b>
ANGELA MARIA DE OLIVEIRA	Operadora de Caixa - CBO - 4211-25	990,29	Fevereiro/17	Trabalhista
CASSIANE DOS SANTOS DE MELO PANIAGUA	Operadora de Caixa - CBO - 4211-25	1.026,72	Fevereiro/17	Trabalhista
CLAUDEMIR PEREIRA PROCOPIO	Repositor de Mercadoria - CBO - 5211-25	1.526,92	Fevereiro/17	Trabalhista
CLAUDIO PEDROZO DA SILVA	Motorista entregador - CBO - 7823-10	1.250,17	Fevereiro/17	Trabalhista
CLEONICE GONCALVES ESTEVAO	Zeladora - CBO – 5141-20	633,13	Fevereiro/17	Trabalhista
EDER JOFRE AZEVEDO DIAS	Açougueiro – CBO - 8485-1	1.175,84	Fevereiro/17	Trabalhista
GILBERTO CARLOS NOGUEIRA	Açougueiro – CBO - 8485-1	1.733,46	Fevereiro/17	Trabalhista
GISLENE APARECIDA GOMES DE OLIVEIRA	Açougueiro – CBO - 8485-1	1.260,43	Fevereiro/17	Trabalhista
JEFFERSON CAMPOS DE OLIVEIRA	Motorista – CBO - 7825-10	1.516,35	Fevereiro/17	Trabalhista
JOSE APARECIDO PEREIRA PROCOPIO	Repositor de Mercadoria - CBO - 5211-25	1.121,57	Fevereiro/17	Trabalhista
PATRICIA CRISTINA ALEXANDRIA BARBOSA	Operadora de Caixa - CBO - 4211-25	1.122,54	Fevereiro/17	Trabalhista
VANDERLEI NERING MERGEN	Entregador – CBO - 5211-25	1.685,44	Fevereiro/17	Trabalhista
<b>TOTAL</b>		<b>15.042,86</b>		

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

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>CNPJ / CPF</b>	<b>Endereço</b>	<b>Saldo Devedor</b>	<b>Classificação</b>
BANCO BRASIL S/A -Contrato 822.600.238	00.000.000/0001-91	Setor Bancário Sul p Quadra 4 - Bloo C, Lote 32 - Brasília DF 70089-900 - Ag. Eldorado-MS	95.000,00	Quirografário/Crédito Bancário
BANCO DO BRASIL S/A - contrato 822.600.490	00.000.000/0001-92	Setor Bancário Sul p Quadra 4 - Bloo C, Lote 32 - Brasília DF 70089-900 - Ag. Eldorado-MS	18.390,72	Quirografário/Crédito Bancário
BANCO DO BRASIL S/A - Saldo Conta Corrente	00.000.000/0001-93	Setor Bancário Sul p Quadra 4 - Bloo C, Lote 32 - Brasília DF 70089-900 - Ag. Eldorado-MS	11.403,47	Quirografário/Crédito Bancário
BANCO DO BRASIL S/A - Contrato 822.600.014	00.000.000/0001-94	Setor Bancário Sul p Quadra 4 - Bloo C, Lote 32 - Brasília DF 70089-900 - Ag. Eldorado-MS	4.589,84	Quirografário/Crédito Bancário
BANCO DO BRASIL S/A - Contrato 822.600.302	00.000.000/0001-95	Setor Bancário Sul p Quadra 4 - Bloo C, Lote 32 - Brasília DF 70089-900 - Ag. Eldorado-MS	45.197,46	Quirografário/Crédito Bancário
BANDO DO BRASIL S/A - Contrato 822.600.240	00.000.000/0001-96	Setor Bancário Sul p Quadra 4 - Bloo C, Lote 32 - Brasília DF 70089-900 - Ag. Eldorado-MS	86.398,95	Quirografário/Crédito Bancário
BANCO BRADESCO S/A - Saldo Conta Corrente	60.746.948/0001-13	Cidade de Deus, Osasco-SP. Ag. Eldorado MS	144.682,00	Quirografário/Crédito Bancário
BANCO BRADESCO Contrato 10189691	60.746.948/0001-14	Cidade de Deus, Osasco-SP. Ag. Eldorado MS	182.899,92	Quirografário/Crédito Bancário
HSBC BANK BRASIL S/A - contrato 3685601	00.000.000/0001-91	Travessa Oliveira, 34 - 4º Andar, Curitiba-Pr. Ag. Eldorado-MS	16.617,52	Quirografário/Crédito Bancário
<b>TOTAL</b>			<b>605.179,88</b>	

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

<b>CREADOR</b>	<b>CNPJ / CPF</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>SALDO DEVEDOR</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
INDUSTRIA MATE LARANJEIRAS LTDA	78.517.596/0001-99	ROD BR-277 KM 454 BAIRRO VILA INDUSTRIAL CEP 85303-495 CIDADE LARANJEIRAS DO SUL PR	392,00	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
M. R. P. COM. DE PROD. DE HIGIENE E LIMP	04.817.876/0001-86	DOUTOR FRANCISCO XAVIER TODA Nº 415 BAIRRO PARQUE INDUSTRIAL CACIQUE CEP 86072-410 CIDADE LONDRINA PR	506,53	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
QUIMITOL INDUSTRIA E COMERCIO PRODUTOS Q	79.207.957/0001-63	PARIGOT DE SOUZA N 80 BAIRRO JD. PORTO ALEGRE CEP 85906-070 CIDADE TOLEDO PR	861,54	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
PROVINA INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTO	18.293.875/0001-94	RODOVIA BR 277 KM 640 BAIRRO DISTRITO INDUSTRIAL II CEP 85840-000 CIDADE CEU AZUL PR	879,87	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
R. D. N. ALIMENTOS LTDA	11.284.826/0002-27	CASTRO ALVES Nº 860 BAIRRO CENTRO CEP 79980-000 CIDADE MUNDO NOVO MS	1.000,89	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
CENTRO SUL RACOES LTDA	24.494.864/0001-75	R PATROCINIO VICTOR GARCIA Nº 165 BAIRRO PARQUE DAS NACOES II CEP 79842-148 CIDADE DOURADOS MS	1.112,88	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
CHOCOLATES GAROTOS S.A.	28.053.619/0058-19	ELZA DA SILVA GATASS Nº 75 BAIRRO POLO EMPRESARIAL CEP 79004-390 CAMPO GRANDE MS	1.229,99	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
PROFORM INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	57.905.812/0001-01	RODRIGUES ALVES Nº 36-78 BAIRRO VILA CORALINA CEP 17030-000 CIDADE BAURU SP	1.243,10	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda

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

<b>CREDOR</b>	<b>CNPJ / CPF</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>SALDO DEVEDOR</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
COMERCIO DE EMBALAGENS LUPATINI LTDA	85.072.817/0001-28	BARÃO DO RIO BRANCO Nº 187 BAIRRO SÃO CRISTOVÃO CEP 85812-230 CIDADE CASCAVEL PR	1.294,58	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
VESSANI E BARRETO LTDA ME	13.516.225/0001-47	RUA CASTRO ALVES Nº 4027 BAIRRO INDEPENDENCIA CEP 85811-060 CIDADE CASCAVEL PR	1.695,15	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
PAVESI & LEAL LTDA	08.326.865/0001-54	PIO XII Nº 554 BAIRRO VILA TOLENTINO CEP 85802-170 CIDADE CASCAVEL PR	1.856,00	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
TURETA COMERCIO DE CALCADOS LTDA ME	01.167.114/0001-93	DA LAPA Nº 395 BAIRRO CIRO NARDI CEP 85819-740 CIDADE CASCAVEL PR	1.860,02	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
INDÚSTRIA DE ALUMÍNIOS EIRILAR LTDA.	49.021.009/0001-78	MARGINAL RODOVIA EUCLIDES DA CUNHA KM 474,5 BAIRRO DISTRITO INDUSTRIAL II CEP 15170-000 CIDADE TANABI SP	1.887,32	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
TIO SAM INDUSTRIA E COMERCIO DE BEBIDAS LTDA - FILIAL	04.576.022/0002-36	BR 463, KM 3,5 BAIRRO SAO TOMAZ CEP 79906-673 CIDADE PONTA PORÁ MS	1.915,44	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
COMÉRCIO E DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS GAROTO LTDA.	04.333.614/0001-46	BR 163 KM 02 BAIRRO JARDIM SANTA MARTA CEP 79940-000 CIDADE CAARAPO MS	2.046,06	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
CURIONI E BIOLLO LTDA	72.094.758/0001-47	PROLONGAMENTO DA AVENIDA TAPEJARA - SAO JORGE Nº 707 BAIRRO INDUSTRIAL CEP 87780-000 CIDADE PARAISO DO NORTE PR	2.070,00	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda

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

<b>CREDOR</b>	<b>CNPJ / CPF</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>SALDO DEVEDOR</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
CLEBIN DISTRIBUIDORA DE FRIOS MS	10.875.263/0002-89	RUA NORINITSO TAKAOKA Nº 671 BAIRRO PORTAL DO PARQUE CEP 79750-000 CIDADE NOVA ANDRADINA MS	2.170,96	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
PINDUCA INDUSTRIA ALIMENTICIA LTDA	75.875.773/0002-00	MANOEL RIBAS KM 01 BAIRRO INDUSTRIAL CEP 87260-000 CIDADE ARARUNA PR	2.274,39	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
R R MARTINELLI ALIMENTOS LTDA	85.497.113/0001-05	ESTRADA VELHA LOTE 200 BAIRRO GLEBA AQUIDABAN CEP 86990-000 MARIALVA PR	2.700,00	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
B & B COMERCIO DE ALIMENTOS LTDAME	03.186.441/0001-18	WLADEMIRO DO AMARAL Nº 194 BAIRRO VILA AMARAL CIDADE DOURADOS CEP 79820-030	2.754,86	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
INDUSTRIA E COMERCIO DE SABÃO ZAVASKI LTDA	78.268.984/0001-83	ESTEVAO MACIESKI Nº 270 BAIRRO SÃO BASILIO CEP 88750-000 CIDADE BRACO DO NORTE SC	2.782,63	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
INDUSTRIA E COMERCIO DE BEBIDAS FUNADA L	55.325.989/0004-48	PRINCIPAL DEZ Nº 434 BAIRRO CENTRO CEP 79108-552 CIDADE CAMPO GRANDE MS	2.844,43	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
LORENZON & CIA LTDA	76.498.922/0001-32	CONSTANTINO NOWAZESKI Nº 59 BAIRRO CAJURU CEP 82900-490 CIDADE CURITIBA PR	2.847,59	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
URBANIN & NAVARRO LTDA	11.824.157/0001-58	14 DE JULHO Nº 85 BAIRRO VILA GLÓRIA CEP 79004-390 CIDADE CAMPO GRANDE MS	2.893,42	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda

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

<b>CREDOR</b>	<b>CNPJ / CPF</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>SALDO DEVEDOR</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
ABBASPEL INDUSTRIA E COMERCIO DE PAPEIS	04.490.046/0001-97	JOSÉ ELIPHIO DA CUNHA SILVEIRA Nº 50 AREA INDUSTRIAL CEP 89400-000 CIDADE PORTO UNIÃO SC	2.931,20	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
AGRICOLA HORIZONTE LTDA	77.837.979/0001-81	IRIO JACOB WELP Nº 600 CEP 85960-000 CIDADE MARECHAL CANDIDO RONDON PR	3.132,00	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
MILENIO COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	03.423.207/0001-67	DR EULER DE AZEVEDO Nº 1316 BAIRRO JARDIM PARAISO CEP 79117-000 CIDADE CAMPO GRANDE MS	3.847,78	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
MILI S/A	78.908.266/0004-77	DEPUTADO PINHEIRO JUNIOR Nº 2265 BAIRRO UMBARA CEP 81490-285 CIDADE CURITIBA PR	4.350,20	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
MILI S/A	78.908.266/0002-05	ROD SC 303 KM 5.5 N 5500/SAO CRISTOVAO/TRES B BAIRRO SAO CRISTOVAO CEP 89490-000 CIDADE TRÊS BARRAS SC	4.531,74	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
ALIMENTOS WILSON LTDA.	55.323.216/0002-60	MOTOICHI OKI Nº 200 BAIRRO DISTRITO INDUSTRIAL I CEP 19570-000 CIDADE REGENTE FEIJO SP	4.898,91	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
PRODUTOS QUIMICOS ORION S/A	10.734.126/0002-24	ESTRADA SEBASTIAO PIASSA BAIRRO PARQUE INDUSTRIAL Z CEP 86802-630 CIDADE APUCARANA PR	5.055,87	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
SEARA ALIMENTOS LTDA.	02.914.460/0096-11	BR 163 KM 06 - SALA 240 BAIRRO ZONA RURAL CEP 79804-970 CIDADE DOURADOS MS	5.699,53	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda

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

<b>CREADOR</b>	<b>CNPJ / CPF</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>SALDO DEVEDOR</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
DIPALMA COMERCIO DISTRIBUICAO E LOGISTIC	07.721.579/0004-73	BR 163 Nº 7389 BAIRRO CIDADE MORENA CEP 79064-000 CIDADE CAMPO GRANDE MS	5.918,42	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
BELLO ALIMENTOS LTDA	08.201.770/0001-04	RODOVIA BR 163 KM 74. S/N - ZONA RURAL CIDADE ITAQUIRAI CEP 79965-000	6.185,98	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
Nestle Brasil Ltda	60.409.075/0464-97	GUAICURUS nº 3211 BAIRRO UNIVERSITARIO CEP 79063-080 CIDADE CAMPO GRANDE MS	6.658,86	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
MIGRA ALIMENTOS LTDA	10.511.101/0001-80	RODOVIA SC 449 - EDEVAR PELEGRINI KM 17 BAIRRO ZANETTE CEP 88920-000 CIDADE MELEIRO SC	6.950,00	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
RAMPINELLI AGROINDUSTRIAL LTDA	79.416.541/0001-55	ANTONIO VALMOR CANELA Nº 2300 BAIRRO SANGA DO COQUEIRO CEP 88850-000 CIDADE FORQUILHINHA SC	7.044,00	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
ENIO ROLIM	88.488.648/0001-08	SILVA JARDIM Nº 1410 BAIRRO CENTRO CEP 97670-000 CIDADE SÃO BORJA RS	7.500,00	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
COMERCIO DE BEBIDAS GRAN DOURADOS LTDA	15.407.117/0001-61	DUQUE DE CAXIAS Nº 430 BAIRRO CENTRO CEP 79806-080 CIDADE DOURADOS MS	8.689,44	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
TRIUNFANTE MATOGROSSENSE ALIMENTOS LTDA	00.726.560/0001-28	HANNA ABDULAHAD Nº 51 BAIRRO JARDIM PADISO CEP 79117-008 CIDADE CAMPO GRANDE MS	8.972,24	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda

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

<b>CREDOR</b>	<b>CNPJ / CPF</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>SALDO DEVEDOR</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
BRF BRASIL FOODS S.A.	01.838.723/0424-74	BR 163 KM 4 Nº 6689 BAIRRO VILA CIDADE MORENA CEP 79064-000 CIDADE CAMPO GRANDE MS	9.768,67	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
DISTRIBUIDORA MODENUTI COM. DE UTENSÍLIOS DOMÉSTICOS LTDA	01.611.823/0001-16	JOSE ZANETTI Nº 111 BAIRRO DISTRÍTO INDUSTRIAL CEAT CEP 79970-000 CIDADE SÃO PAULO SP	10.826,64	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
AGINDUS INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS	09.244.411/0001-05	OITO TREVO BANDEIRA, CHÁCARA TREVO CEP 79804-970 CIDADE DOURADOS MS	11.619,88	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL	77.595.395/0002-28	BAHIA Nº 159 BAIRRO FRIMESA CEP 85884-000 CIDADE MEDIANEIRA PR	12.124,28	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
BIOSERV S.V	15.527.906/0006-40	ESTRADA DA AGUA FRIA KM 54 Nº SN ZONA RURAL CEP 79150-000 MARACAJU MS	13.080,16	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS FRANCISCO IKE	52.761.434/0006-12	CORONEL ANTONINO Nº 4115 BAIRRO SEGREDO CEP 79016-000 CIDADE CAMPO GRANDE MS	13.296,11	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
ATACADAO DISTRIBUICAO COMERCIO E INDUSTRIA	75.315.333/0002-90	AVENIDA CORONEL ANTONINO Nº 3699 BAIRRO MORADA VERDE CIDADE CAMPO GRANDE CEP 79016- 000	24.261,57	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
<b>TOTAL</b>			<b>230.463,13</b>	

**TABELA Nº 43 (a)**  
**CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES - EPP**

<b>CREDOR</b>	<b>CNPJ / CPF</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>SALDO DEVEDOR</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
2A COMERCIO E DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS ME	07.953.611/0001-01	DOS CAIUAS Nº 986 BAIRRO VILA ESPERANÇA CEP 79800-000 CIDADE DOURADOS MS	2.496,38	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
A.TOZZE DA SILVA	12.275.614/0001-65	FERDINANDO A. MORRAN º 211B BAIRRO PQ. INDUSTRIAL CEP 85980-000 CIDADE GUAIRA PR	633,32	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
COM.DE ALIM.E TRANSP.PARACATU LTDA	16.462.195/0001-21	ESTRADA PARACATU SN BAIRRO PQ INDUSTRIAL III CEP 87600-000 CIDADE NOVA ESPERANCA PR	7.340,00	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
DAMIANI & CIA LTDA	33.775.545/0001-29	PEDRO MANVAILER Nº 487 BAIRRO JARDIM PAULISTA CEP 79990-000 CIDADE AMAMBAI MS	5.525,00	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
IDALINA FALCHETTI-EPP	04.383.708/0001-20	EMÍLIO DE MENEZES Nº 1285 BAIRRO JARDIM CLIMAX CEP 79820-030 CIDADE DOURADOS MS	1.330,31	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
ISHIKAWA & CIA LTDA	15.929.045/0001-12	14 DE JULHO Nº 5038 BAIRRO VILA SÃO PAULO CEP 79011-470 CIDADE CAMPO GRANDE MS	1.866,00	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda

**TABELA Nº 43 (a)**  
**CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES – EPP**

<b>CREADOR</b>	<b>CNPJ / CPF</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>SALDO DEVEDOR</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
P. S. MARTINELLI & MARTINELLI LTDA - IRM	03.160.878/0001-82	AQUIDABAN KM 02 LOTE 2G3 BAIRRO GLEBA RIBEIRÃO PINGUIM CEP 87110-970 CIDADE SARANDI PR	963,70	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
SUPERVALE VERDE INDUSTRIA DE PRODUTOS QUIMICOS	85.511.954/0001-11	ESTRADA FLOR DA SERRA Nº SN BAIRRO MARGARIDA GALVAN CEP 85660-000 CIDADE DOIS VIZINHOS PR	1.266,00	Quirografário/Fornecimento de Mercadoria p/ Revenda
<b>TOTAL</b>			<b>21.420,71</b>	

**TABELA Nº 44**  
**CREDORES FIDUCIÁRIOS**

<b>CREDOR</b>	<b>CNPJ / CPF</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>SALDO DEVEDOR</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
BANCO BRADESCO	60.746.948/0001-12	Cidade de Deus, Osasco-SP. Ag. Eldorado MS	66.940,20	Não Concursal /Leasing - Veículo
<b>TOTAL</b>			<b>66.940,20</b>	

**VIII – CAPACIDADE DE PAGAMENTO**  
**FLUXO DE CAXA FUTURO**

## 8.1 Capacidade de Pagamento

A capacidade de pagamento e o fluxo de caixa futuro do Empresa foram determinados a partir dos novos parâmetros estabelecidos na reestruturação das despesas operacionais, bem como na nova estratégia comercial que contemplará a qualificação do estoque com composição do *mix* de produtos a serem comercializados, os quais serviram de base para a proposta de planejamento econômico-financeiros apresentado.

Conforme demonstração contida na tabela nº 45, os parâmetros foram definidos para três períodos (fases) do planejamento econômico financeiro elaborado. **Todos os valores foram apresentados a partir de suas médias mensais**, uma vez que propiciam melhor visibilidade da capacidade de pagamento, haja vista que os desembolsos com as parcelas referentes a amortização do endividamento serão mensais.

Como se vê, pelos dados contidos na Tabela nº 45, os gestores terão como principal desafio, no primeiro ano em recuperação, reverter uma situação deficitária, para um resultado positivo. A situação atual é retratada pelo desempenho médio da empresa nos dois primeiros meses do ano de 2017, quando obteve um prejuízo que correspondeu a **-5,3%** da Receita Operacional Líquida.

O principal esforço deverá ser concentrado na política comercial da empresa. Os gestores terão que implementar novas estratégias operacionais que proporcionam melhor gestão do estoque. A partir de tal medida, conseguirá qualificar o estoque e melhorar o *mix* de produtos comercializado.

Adotando práticas eficientes de marketing direto, os gestores conseguirão ampliar a participação, na Receita Operacional Líquida, dos produtos que proporcionam maiores margens operacionais e, assim, reduzir do custo de mercadoria vendida (CMV).

**TABELA Nº 45**  
**PARÂMETROS PARA DETERMINAÇÃO**  
**DA CAPACIDADE DE PAGAMENTO**

<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>ATUAL</b>	<b>1º PEREÍODO</b>	<b>2º PEREÍODO</b>	<b>3º PEREÍODO</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA</b>				
HORTIFRUTIGRANJEIROS	16,00%	16,00%	16,0%	15,0%
AÇOUGUE	12,80%	12,80%	13,0%	13,0%
ALIMENTOS - CESTA BÁSICA	17,67%	17,67%	13,0%	10,0%
HIGIENE	6,58%	6,58%	10,0%	12,0%
LIMPEZA	7,90%	7,90%	10,0%	12,0%
BAZAR E UTILIDADES	2,29%	2,29%	3,0%	3,0%
BEBIDAS, LÁCTEOS E EMBUTIDOS	8,22%	8,22%	5,0%	5,0%
OUTROS PRODUTOS	28,54%	28,54%	30,0%	30,0%
<b>ESTRUTURA DOS CUSTOS</b>				
<b>CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA CMV</b>	<b>81,7%</b>	<b>74,6%</b>	<b>73,2%</b>	<b>72,5%</b>
CUSTOS DE AQUIS. DE MERCADORIAS	73,1%	65,5%	64,1%	63,4%
CUSTO DE PESSOAL APLICADO E ENC.	8,6%	8,6%	8,6%	8,6%
DEMAIS CUSTOS GERAIS DE PRODUÇÃO	0,0%	0,5%	0,5%	0,5%
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>18,3%</b>	<b>25,4%</b>	<b>26,8%</b>	<b>27,5%</b>
<b>D E S P E S A S</b>	<b>27,1%</b>	<b>24,1%</b>	<b>23,1%</b>	<b>23,1%</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>10,5%</b>	<b>7,8%</b>	<b>6,8%</b>	<b>6,8%</b>
DESPESAS TRABALHISTAS E ENC. SOCIAIS	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
DESPESAS FINANCEIRAS	8,2%	5,0%	4,0%	4,0%
DESPESAS GERAIS	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%
DESPESAS OPERACIONAIS ADMINISTRATIVAS	0,0%	0,5%	0,5%	0,5%
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIA</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,5%</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>13,2%</b>	<b>13,3%</b>	<b>13,3%</b>	<b>13,3%</b>
DESPESAS TRABALHISTAS E ENC. SOCIAIS	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS DIVERSAS	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
DESPESAS ADMINIST. FINANCEIRAS	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
DESPESAS GERAIS SINDICAIS	0,0%	0,05%	0,05%	0,05%
<b>OUTRAS DESPESAS</b>	<b>3,4%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,5%</b>
<b>OUTRAS RECEITAS</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>
<b>RESULTADO OPER. LÍQUIDO ANTES IMP.</b>	<b>-5,3%</b>	<b>4,8%</b>	<b>7,2%</b>	<b>7,9%</b>
<b>PROVISIONAMENTO P/ IMP. E CONT.</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,0%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL</b>	<b>-5,3%</b>	<b>3,8%</b>	<b>6,2%</b>	<b>6,9%</b>

FONTE: Elaborado pelo autor.

Na nova estrutura de custos operacionais estima-se que a empresa conseguir reduzir o Custo de mercadoria Vendida – CMV, dos atuais **81,7%**, para **74,6%** da ROL, a partir do segundo ano em recuperação. (Tabela nº 45).

A manutenção de tais esforços fará com que tais custos reduzam, ainda mais, nos anos seguintes.

Em relação as despesas operacionais, estima-se que empresa conseguirá reduzir os gastos com o pagamento de juros bancários. Dos atuais **8,2%** da ROL, estes deverão ficar abaixo dos **5,0%**. (Tabela nº 45).

Também deverá ocorrer redução nas Despesas Gerais. Da atual média de comprometimento da Receita Operacional Líquida, de **3,4%**, estima-se uma queda para algo em torno de **2,5%**.

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.

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

- A empresa atuará com um nível de receita inferior à média histórica dos últimos três anos, uma vez que, nos primeiros anos em recuperação, não conseguirá adquirir mercadoria à prazo, o que reduzirá sua capacidade de compra;
- A inflação média durante todo o período de recuperação foi estimada em 4,5% (centro da meta);
- A retomada dos investimentos somente irá ocorrer a partir do quinto ano;
- A empresa conseguirá formar o capital de giro necessário, até o quinto o ano em recuperação;
- O parcelamento do endividamento será aceito pelos credores, conforme proposta definida neste plano;

Conforme pode ser visualizado na Tabela nº 46, utilizou a projeção das receitas, conforme procedimentos adotados no item 5.1 (Tabelas nºs 29 e 30),

bem como a projeção do lucro operacional líquido, conforme obtido no item 5.2, (Tabelas nº 31 e 32), para determinar a capacidade pagamento da empresa. As projeções indicaram que serão necessários dez anos para a empresa saldar todo o endividamento.

No primeiro ano o resultado operacional líquido será de **R\$ 12.273,75 (média mensal)**, para fazer frente a desembolsos com pagamento de parcelas da dívida no montante de **R\$ 8.111,40, sendo R\$ 1.980,91**, para aos credores concursais, e, outros **R\$ 6.130,49**, aos credores não submetidos aos efeitos da Lei nº 11.101/2005. Tal fluxo propiciaria um saldo médio mensal da ordem de **R\$ 4.162,25**. (Tabela nº 46).

No ano seguinte, o resultado operacional líquido mensal será de **R\$ 21.896,01**, para um desembolso mensal com amortizações de parcelas correspondente a **R\$ 13.392,39**, resultando um superávit de caixa da ordem de **R\$ 8.503,62**, gerando um acumulado médio mensal da ordem de **R\$ 12.665,96**. (Tabela nº 46). Esses recursos acumulados, nos dois primeiros anos, serão fundamentais para fazer frente a necessidade de formação de um capital de giro mínimo.

No terceiro ano, com o fim o prazo de carência pleiteado aos credores, o desembolso mensal com o parcelamento será da ordem de **R\$ 10.863,99**, para um lucro médio mensal de **R\$ 26.722,26**, resultando em um saldo financeiro mensal correspondente a **R\$ 15.858,27**, conforme demonstrado na Tabela nº 60.

Essa situação de disponibilidade caixa será mantida nos anos seguinte (4º e 5º), onde os desembolsos mensais com o parcelamento serão inferiores ao lucro operacional líquido mensal, assegurando a formação do capital de giro necessário (Tabela nº 60).

A partir do sexto ano, os resultados operacionais se manterão superiores aos desembolsos com as amortizações, proporcionando confortável disponibilidade financeira à empresa. Neste ano a Direção da empresa deverá implementar um programa de renovação de instalações, equipamentos e o do veículo que utiliza para efetuar as compras direta dos hortifrutigranjeiros.

Conforme demonstrado na Tabela 60, no sexto ano, para um lucro líquido operacional mensal igual a **R\$ 34.628,84** ela terá que desembolsar a importância de **R\$ 8.500,89**, com as amortizações das parcelas do endividamento, restando um superávit suficiente para iniciar o programa de renovação da infra-estrutura física. (Tabela nº 60a).

## **8.2 Fluxo de Caixa Futuro**

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

**TABELA Nº 46 (a)**  
**CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (Médias Mensais)**

<b>CAPACIDADE DE PAGAMENTO</b>	<b>1º ANO</b>	<b>2º ANO -</b>	<b>3º ANO -</b>	<b>4º ANO</b>	<b>5º ANO</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>12.273,75</b>	<b>21.896,01</b>	<b>26.722,26</b>	<b>29.321,00</b>	<b>32.172,47</b>
<b>CREDORES CONCURSAIS</b>	<b>1.980,91</b>	<b>6.300,77</b>	<b>7.113,38</b>	<b>6.709,85</b>	<b>6.877,59</b>
Direitos Trabalhistas	1.255,85	-	-	-	-
<b>Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos</b>	1.255,85	-	-	-	-
<b>Quirografários - Instituições Financeiras</b>	-	-	<b>3.352,73</b>	<b>3.436,55</b>	<b>3.522,46</b>
Banco do Brasil S/A	-	-	1.445,85	1.481,99	1.519,04
Banco Bradesco S/A	-	-	1.814,82	1.860,19	1.906,70
HSBC	-	-	92,06	94,36	96,72
<b>Quirografários - Fornecedores Normal</b>	-	<b>5.747,42</b>	<b>3.193,46</b>	<b>3.273,30</b>	<b>3.355,13</b>
Valores até R\$ 5.000,00	-	5.747,42	-	-	-
Valores entre R\$ 5.0001 e R\$ 10.000,00	-	-	2.249,34	2.305,57	2.363,21
Valores Acima de R\$ 10.000,00	-	-	944,12	967,72	991,92
<b>Quirografários - Fornecedores EPP</b>	<b>725,06</b>	<b>553,35</b>	<b>567,19</b>	-	-
Valores até R\$ 5,000,00	725,06	-	-	-	-
Valores Acima de R\$ 5.000,00	-	553,35	567,19	-	-
<b>CREDORES NÃO CONCURSAIS</b>	<b>6.130,49</b>	<b>7.091,63</b>	<b>3.750,62</b>	<b>4.711,75</b>	<b>4.711,75</b>
<b>Credores Garantias Fiduciárias</b>	<b>3.341,01</b>	<b>3.341,01</b>	-	-	-
Banco do Bradesco S/A	3.341,01	3.341,01	-	-	-
<b>Tributos e Impostos</b>	<b>2.789,48</b>	<b>3.750,62</b>	<b>3.750,62</b>	<b>4.711,75</b>	<b>4.711,75</b>
Receita Federal do Brasil	1.951,39	2.912,52	2.912,52	3.873,65	3.873,65
Secretaria de Estado da Fazenda do Mato Grosso do Sul	838,09	838,09	838,09	838,09	838,09

(...) Cont.

**TABELA Nº 60 (a)**  
**CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (Médias Mensais)**

Cont. (...)

<b>CAPACIDADE DE PAGAMENTO</b>	<b>1º ANO</b>	<b>2º ANO -</b>	<b>3º ANO -</b>	<b>4º ANO</b>	<b>5º ANO</b>
<b>VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO</b>	8.111,40	13.392,39	10.863,99	11.421,59	11.589,34
<b>VALORES A RECEBER</b>	0,00				
<b>INVESTIMENTOS REN. DE INST. E EQUIPAMENTO</b>	0,00				10.000,00
<b>SALDO FINANCEIRO</b>	4.162,35	8.503,62	15.858,27	17.899,41	10.583,13
<b>FLUXO CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)</b>	4.162,35	12.665,96	28.524,24	46.423,65	57.006,78

**FONTE:** Projeções feitas pelo Autor.

**TABELA Nº 60 (b)**  
**CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (Médias Mensais)**

<b>CAPACIDADE DE PAGAMENTO</b>	<b>6º ANO</b>	<b>7º ANO</b>	<b>8º ANO</b>	<b>9º ANO</b>	<b>10º ANO</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>34.628,84</b>	<b>37.272,75</b>	<b>40.118,52</b>	<b>43.181,57</b>	<b>46.478,49</b>
<b>CREDORES CONCURSAIS</b>	<b>4.627,24</b>	<b>4.742,92</b>	<b>4.861,49</b>	<b>4.983,03</b>	<b>5.107,61</b>
<b>Direitos Trabalhistas</b>	-	-	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	-	-	-	-	-
<b>Quirografários - Instituições Financeiras</b>	<b>3.610,52</b>	<b>3.700,79</b>	<b>3.793,31</b>	<b>3.888,14</b>	<b>3.985,34</b>
Banco do Brasil S/A	1.557,02	1.595,94	1.635,84	1.676,74	1.718,66
Banco Bradesco S/A	1.954,37	2.003,22	2.053,31	2.104,64	2.157,25
HSBC	99,14	101,62	104,16	106,76	109,43
<b>Quirografários - Fornecedores Normal</b>	<b>1.016,72</b>	<b>1.042,13</b>	<b>1.068,19</b>	<b>1.094,89</b>	<b>1.122,26</b>
Valores até R\$ 5.000,00	-	-	-	-	-
Valores entre R\$ 5.0001 e R\$ 10.000,00					
Valores Acima de R\$ 10.000,00	1.016,72	1.042,13	1.068,19	1.094,89	1.122,26
<b>Quirografários - Fornecedores EPP</b>					
Valores até R\$ 5.000,00					
Valores Acima de R\$ 5.000,00					
<b>CREDORES NÃO CONCURSAIS</b>	<b>3.873,65</b>	<b>3.873,65</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Credores Garantias Fiduciárias</b>	-	-	-	-	-
Banco do Bradesco S/A	-	-	-	-	-
<b>Tributos e Impostos</b>	<b>3.873,65</b>	<b>3.873,65</b>			
<b>Receita Federal do Brasil</b>	<b>3.873,65</b>	<b>3.873,65</b>			
Secretaria de Estado da Fazenda do Mato Grosso do Sul					

(...) Cont.

**TABELA Nº 60 (b)**  
**CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (Médias Mensais)**

Cont. (...)

<b>CAPACIDADE DE PAGAMENTO</b>	<b>6º ANO</b>	<b>7º ANO</b>	<b>8º ANO</b>	<b>9º ANO</b>	<b>10º ANO</b>
<b>VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO</b>	<b>8.500,89</b>	<b>8.616,57</b>	<b>4.861,49</b>	<b>4.983,03</b>	<b>5.107,61</b>
<b>VALORES A RECEBER</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>INVESTIMENTOS REN. DE INST. E EQUIPAMENTOS</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>
<b>SALDO FINANCEIRO</b>	<b>16.127,94</b>	<b>18.656,17</b>	<b>15.257,03</b>	<b>18.198,54</b>	<b>21.370,88</b>
<b>FLUXO CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)</b>	<b>73.134,72</b>	<b>91.790,90</b>	<b>107.047,93</b>	<b>125.246,47</b>	<b>146.617,35</b>

**FONTE:** Projeções feitas pelo Autor.

### 8.3 Vendas de Ativos.

Com a implantação do programa de renovação de equipamentos, máquinas e veículos, a partir do sexto ano, a empresa deverá efetuar a venda alguns bens do seu ativo que não mais lhe serão úteis, bem como do veículo usado, que não terá mais condições de operar o transporte da compra direta de produtos hortifrutigranjeiros nos CEASA's das cidades de Maringá e Londrina, no estado do Paraná.

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

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

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

É intenção da empresa proceder a venda de ativos como os veículos e equipamentos relacionados no Anexo III e IV, parte integrante desse plano, à medida que os mesmos não se mostrarem mais em condições de uso, para os fins específicos para os quais são destinados atualmente.

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

**IX – LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO  
PARECER FINAL**

### 10.1 Laudo Econômico Financeiro - Parecer Final

A partir do diagnóstico e das análises realizadas do desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro da empresa do DANIEL DIAS E FILHO LTDA, os resultados obtidos permitiram avaliar os principais problemas e dificuldades enfrentadas pelas mesmas. Dentre estes podem ser destacados:

- endividamento elevado;
- insustentabilidade financeira;
- encargos financeiros elevado;
- resultado operacional líquido negativo;
- política comercial deficiente, que não propícia a qualificação do estoque;
- manutenção de estoque que privilegia significativa diversidade de itens que apresentam baixo giro;
- ausência de ações de marketing direto, que visem a promoção das vendas;
- falta de sistema de informações gerenciais como instrumento de gestão;
- deficiência no sistema de apropriação de custos e despesas operacionais;
- política de precificação que desconsidera a estrutura de competição do mercado em que atua;
- inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro;

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

Os problemas de ordem operacional e de gestão administrativa detectados são de fácil solução. Boa parte dos mesmos podem ser solucionados com a introdução de um sistema de informações gerenciais e de

apropriação de custos, que se configurem como instrumentos de tomada de decisão. A gestão administrativa tende a melhorar a partir do uso rotineiro dos relatórios gerenciais, favorecendo e dando para maior eficiência ao processo de tomada de decisão.

Contudo, terá de redefinir sua política comercial, com a implementação de ações que visem melhorar o seu posicionamento competitivo no mercado em que atua.

Sua maior dificuldade está na forma com que compete com concorrentes locais. Como o fator preço é importante no segmento em que comercializa seus produtos, a estratégia de precificar os produtos que revende, a partir do acréscimo ao custo de mercadoria vendida (CMV), de uma margem operacional bruta, tem feito com que a empresa perda participação no mercado local.

Isto se deve ao fato que a definição desta margem operacional tem como pressuposto básico a remuneração de toda estrutura da empresa. Como a atual estrutura se mostra inadequada ao nível operacional, busca-se repassar aos preços, parte de sua ineficiência.

Assim, os gestores terão que ajustar seus custos e despesas operacionais, de tal forma que consiga praticar os mesmos preços da concorrência e, ainda, obter lucro líquido satisfatório.

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

A partir das novas estratégias, especialmente, a reconfiguração da política comercial, quanto a precificação, gestão do estoque e ações de marketing direto, entre outras apontadas na reestruturação proposta, possibilitarão a obtenção de margem operacional satisfatória, dotando a

empresa de capacidade de auferir lucro líquido, em montante compatível às necessidades de amortização de todo o seu endividamento.

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

No planejamento proposto a empresa alcançará, em médio prazo, crescimento anual sustentável de **3,0%**, 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 2019.

A partir de tais encaminhamentos, pode-se inferir com ampla margem de segurança, que o plano de recuperação judicial e de reestruturação econômico-financeiro, ora apresentado, dota as empresas do DANIEL DIAS E FILHO LTDA, de condições para atuar com níveis de eficiência operacional que lhe assegurarão viabilidade econômico e sustentabilidade financeira, capaz de gerar os resultados necessários ao saneamento de seu endividamento.

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

Maringá, 24 de maio de 2017

**NEIO LÚCIO PERES GUALDA**  
ECONOMISTA – CORECON-PR 2838

## **ANEXOS**

**ANEXO I – LAUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO – PARECER FINAL**

**ANEXO II – RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA**

**ANEXO III – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE MÁQUINA  
E INSTALAÇÕES.**

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

## LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO

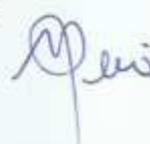
### PARECER FINAL

A partir do diagnóstico e das análises realizadas do desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro da empresa do DANIEL DIAS E FILHO LTDA, os resultados obtidos permitiram avaliar os principais problemas e dificuldades enfrentadas pelas mesmas. Dentre estes podem ser destacados:

- endividamento elevado;
- insustentabilidade financeira;
- encargos financeiros elevado;
- resultado operacional líquido negativo;
- política comercial deficiente, que não propícia a qualificação do estoque;
- manutenção de estoque que privilegia significativa diversidade de itens que apresentam baixo giro;
- ausência de ações de marketing direto, que visem a promoção das vendas;
- falta de sistema de informações gerenciais como instrumento de gestão;
- deficiência no sistema de apropriação de custos e despesas operacionais;
- política de precificação que desconsidera a estrutura de competição do mercado em que atua;
- inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro;

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

Os problemas de ordem operacional e de gestão administrativa detectados são de fácil solução. Boa parte dos mesmos podem ser solucionados com a



introdução de um sistema de informações gerenciais e de apropriação de custos, que se configurem como instrumentos de tomada de decisão. A gestão administrativa tende a melhorar a partir do uso rotineiro dos relatórios gerenciais, favorecendo e dando para maior eficiência ao processo de tomada de decisão.

Contudo, terá de redefinir sua política comercial, com a implementação de ações que visem melhorar o seu posicionamento competitivo no mercado em que atua.

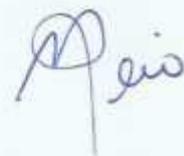
Sua maior dificuldade está na forma com que compete com concorrentes locais. Como o fator preço é importante no segmento em que comercializa seus produtos, a estratégia de precificar os produtos que revende, a partir do acréscimo ao custo de mercadoria vendida (CMV), de uma margem operacional bruta, tem feito com que a empresa perda participação no mercado local.

Isto se deve ao fato que a definição desta margem operacional tem como pressuposto básico a remuneração de toda estrutura da empresa. Como a atual estrutura se mostra inadequada ao nível operacional, busca-se repassar aos preços, parte de sua ineficiência.

Assim, os gestores terão que ajustar seus custos e despesas operacionais, de tal forma que consiga praticar os mesmos preços da concorrência e, ainda, obter lucro líquido satisfatório.

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

A partir das novas estratégias, especialmente, a reconfiguração da política comercial, quanto a precificação, gestão do estoque e ações de marketing direto, entre outras apontadas na reestruturação proposta, possibilitarão a obtenção de margem operacional satisfatória, dotando a empresa de capacidade de auferir



lucro líquido, em montante compatível às necessidades de amortização de todo o seu endividamento.

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

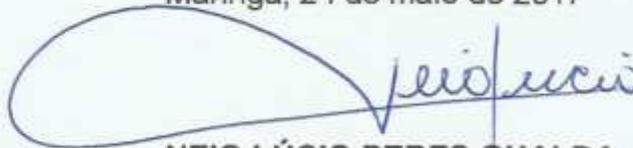
No planejamento proposto a empresa alcançará, em médio prazo, crescimento anual sustentável de **3,0%**, o que lhe permitirá gerar novos empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social da região em que está inserida.

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 2019.

A partir de tais encaminhamentos, pode-se inferir com ampla margem de segurança, que o plano de recuperação judicial e de reestruturação econômico-financeiro, ora apresentado, dota as empresas do DANIEL DIAS E FILHO LTDA, de condições para atuar com níveis de eficiência operacional que lhe assegurarão viabilidade econômico e sustentabilidade financeira, capaz de gerar os resultados necessários ao saneamento de seu endividamento.

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

Maringá, 24 de maio de 2017



**NEIO LÚCIO PERES GUALDA**  
ECONOMISTA – CORECON-PR 2838

**RELAÇÃO DOS BENS DO ATIVO IMOBILIZADO**  
**EMPRESA DANIEL DIAS E FILHO LTDA**

ITENS	QUANTIDADE
Balcão aberto 3mts	01
Balcão frech. 2mts	02
Balcão vertical	01
Freezer 1 porta	01
Bebedor de agua	01
Refrigerador ilha 3m	03
Freezer 2 portas	05
Balcão expositor 3m	01
Balcão expositor 2m	01
Fatiador p/ bife	01
Amaciador de carne	01
Fatiador de frios c/ balança	01
Expositor bebidas 4mts	01
Balança Filizola 30kg	03
Mesa inox 1,55	01
Expositor p/ verduras	37
Expositor 4 repartições	01
Expositor bebidas fardo	08
Expositor vassouras	01
Expositor para prateleira	22
Check-up	04
Impressora e.c.f.	04
Computador completo	07
Carrinho p/ compras	50
Caixa plásticas	400
Prateleiras ponta de gôndolas	15
Expositor de vidro 5 bocas	02
Prateleiras madeiras	240
Mesa inox 3 m	01
Mesa inox 5m	01
Serra fita	01
Balança Toledo 250kg	01
Mesa inox 2m	01
Misturador linguixa	01
Pia 1,5m	01
Câmara fria 4x3m carne	01
Armário	01
Pia 2m	01
Fogão industrial 02 bocas	01
Carrinho carga prancha	01
Câmara fria 4x3 verduras	01

<b>ITENS</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Lona locomotiva 4x12	03
Carrinho carregamento	02
Galão p/ agua 20l	800
Empilhadeira elétrica	01
Balança caixa Toledo	04
Paletes	50
Arquivo 5 gavetas	01
Cofre	01
Armário 2 portas	01
Impressora etiquetas	01
Impressora hp 1515n	01
Impressora hp c5280	01
Escrivaninhas 1,5mt	03
Contador cédulas	01
Calculadora Elgin	01
Raque computador	01
Nobreak force line	04
Extintores	06
Relógio ponto	01
Botijão glp	50
Televisor 20 polegadas	01
Veículo Volkswagen – Modelo Saveiro - 2006	01
Veículo Volkswagen – Modelo E T Worker 2009	01

Eldorado MS, 23 de Maio de 2017-05-23

**Daniel Dias e Filhos LTDA**

Rua: Santa Terezinha 1385

CNPJ.03.741.2530001.011- Eldorado MS

**DECLARAÇÃO DE AVALIAÇÃO SEM INTENÇÃO DE COMPRA**

Declaramos, nesta data, a quem possa interessar, que os equipamentos em anexo discriminados, conforme sua característica específicas e implementação, foram avaliados por essa conforme indicadores de mercado, e principalmente pelas informações prestadas pelo proprietário, quanto ao estado de conservação, manutenção preventiva, e acessória, da forma abaixo panilhada.

Declaramos ainda também que, tal avaliação não significa compromisso de compra e venda de nossa parte, e que não vincula a empresa declarante a qualquer responsabilidade junto a terceiros, ante aos termos dessa declaração, na medida os equipamentos foram inspecionados visualmente, estando sujeitos a variações de mercado e depreciação pelo uso.

Sendo o que temos para o momento, firmamos o presente para os devidos fins e efeitos.

Atenciosamente.

CNPJ  
05.149105/0001-20  
SIOLARI & FILHO LTDA.  
RUA SANTA TEREZINHA, 1405  
CEP 79970-000 - ELDORADO - MS  
INSC. EST.: 28.323.052-5



**LAUDO DE AVALIAÇÃO DOS BENS DO ATIVO**  
**EMPRESA DANIEL DIAS E FILHO LTDA**

ITENS	QUANTIDADE	VALOR	TOTAL
Balcão aberto 3mts	01	8.200,00	8.200,00
Balcão frech. 2mts	02	6.300,00	12.600,00
Balcão vertical	01	2.500,00	2.500,00
Freezer 1 porta	01	1.200,00	1.200,00
Bebedor de agua	01	250,00	250,00
Refrigerador ilha 3m	03	4.500,00	13.500,00
Freezer 2 portas	05	1.800,00	9.000,00
Balcão expositor 3m	01	8.500,00	8.500,00
Balcão expositor 2m	01	3.900,00	3.900,00
Fatiador p/ bife	01	3.200,00	3.200,00
Amaciador de carne	01	1.400,00	1.400,00
Fatiador de frios c/ balança	01	1.900,00	1.900,00
Expositor bebidas 4mts	01	7.500,00	7.500,00
Balança Filizola 30kg	03	1.500,00	4.500,00
Mesa inox 1,55	01	1.200,00	1.200,00
Expositor p/ verduras	37	200,00	7.400,00
Expositor 4 repartições	01	400,00	400,00
Expositor bebidas fardo	08	200,00	1.600,00
Expositor vassouras	01	150,00	150,00
Expositor para prateleira	22	350,00	7.700,00
Check-up	04	1.500,00	6.000,00
Impressora e.c.f.	04	2.500,00	10.000,00
Computador completo	07	1.500,00	10.500,00
Carrinho p/ compras	50	250,00	12.500,00
Caixa plásticas	400	15,00	6.000,00
Prateleiras ponta de gôndolas	15	239,00	3.585,00
Expositor de vidro 5 bocas	02	200,00	400,00
Prateleiras madeiras	240	250,00	60.000,00
Mesa inox 3 m	01	1.700,00	1.700,00
Mesa inox 5m	01	2.900,00	2.900,00
Serra fita	01	7.500,00	7.500,00
Balança Toledo 250kg	01	1.000,00	1.000,00
Mesa inox 2m	01	1.170,00	1.170,00
Misturador linguça	01	1.200,00	1.200,00
Pia 1,5m	01	485,00	485,00
Câmara fria 4x3m carne	01	20.000,00	20.000,00
Armário	01	200,00	200,00
Pia 2m	01	180,00	180,00
Fogão industrial 02 bocas	01	330,00	330,00
Carrinho carga prancha	01	250,00	250,00
Câmara fria 4x3 verduras	01	15.000,00	15.000,00

ITENS	QUANTIDADE	VALOR	TOTAL
Lona locomotiva 4x12	03	600,00	1.800,00
Carrinho carregamento	02	120,00	240,00
Galão p/ agua 20l	800	12,00	9.600,00
Empilhadeira elétrica	01	9.000,00	9.000,00
Balança caixa Toledo	04	2.500,00	10.000,00
Paletes	50	12,00	600,00
Arquivo 5 gavetas	01	350,00	350,00
Cofre	01	850,00	850,00
Armário 2 portas	01	200,00	200,00
Impressora etiquetas	01	950,00	950,00
Impressora hp 1515n	01	450,00	450,00
Impressora hp c5280	01	370,00	370,00
Escrivaninhas 1,5mt	03	250,00	750,00
Contador cédulas	01	900,00	900,00
Calculadora Elgin	01	250,00	250,00
Raque computador	01	600,00	600,00
Nobreak force line	04	400,00	1.600,00
Extintores	06	50,00	300,00
Relógio ponto	01	1.300,00	1.300,00
Botijão glp	50	100,00	5.000,00
Televisor 20 polegadas	01	350,00	350,00
<b>Total</b>			<b>302.960,00</b>

Eldorado MS.

Carta de avaliação

Conforme solicitado, fornecemos a avaliação dos veículos abaixo descritos conforme suas especificações.

Mês de referência: maio de 2017  
 Código Fipe: 515051-5  
 Marca: VOLKSWAGEN  
 Modelo: 24-250/ 24-250 E T WORKER 3-Eixos 2p (di  
 Ano Modelo: 2009  
 Autenticação f76n23y1jx9f  
 Data da consulta quinta-feira, 25 de maio de 2017 09:31  
 Preço Médio **R\$ 103.952,00**  
 Placa **HSI 0236**  
 Cor **Branca**

Mês de referência: maio de 2017  
 Código Fipe: 005193-4  
 Marca: VW - VolksWagen  
 Modelo: Saveiro 1.6 Mi/ 1.6Mi City Total Flex 8V  
 Ano Modelo: 2006 Gasolina  
 Autenticação j349y08wmzy1  
 Data da consulta quinta-feira, 25 de maio de 2017 09:33  
 Preço Médio **R\$ 17.982,00**  
 Placa **HSF 5475**  
 Cor **Prata**

**10.582.764/0001-96**  
**MACHADO & REINALDINO**  
**LTDA - ME**  
**L. M. VEÍCULOS**  
 RUA SANTA CATARINA 224 - CENTRO  
 FUNDOS - 79.970-000 - ELDORADO - MS

*Luiz Carlos Machado*