616

EXMO. SR. DR. JUIZ DE DIREITO DA 2ª VARA CÍVEL DA COMARCA DE VINHEDO – ESTADO DE SÃO PAULO.

Processo nº 659.01.2006.001121-4 – Ordem 308/06

MABAVI MATERIAIS BÁSICOS PARA CONSTRUÇÃO VINHEDO LTDA., por seu advogado e bastante procurador que esta subscreve, nos autos de sua RECUPERAÇÃO JUDICIAL, vem mui respeitosamente à presença de V.Exa., nos termos do artigo 53 da Lei 11.101/05 requerer a juntada do PLANO DE RECUPERAÇÃO, dispondo a proposta de pagamento aos credores.

Outrossim, nos termos do parágrafo único do dispositivo legal supra citado, requer a publicação do edital contendo aviso aos credores sobre o recebimento do Plano de Recuperação e fixando prazo de 30 dias para eventuais manifestações dos credores.

Termos em que,
P. deferimento.

São Paulo, 17 de Dezembro de 2008.
LUIZ AUGUSTO WINTHER REBELLO JR
OAB/SP 139.300

SP13 15 2-17122001811 VTN 000 0 2722659A TJSP 659 VTA 2212200 1427 2VR- 02 0023301-80

617

PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

MABAVI MATERIAIS BÁSICOS PARA CONSTRUÇÃO VINHEDO LTDA

PLANO DE RECUPERÇÃO
NOVEMBRO / 2008

"A Recuperação Judicial promove a preservação da empresa nacional e de sua função na sociedade e na economia. O objeto da legislação falimentar deixou de ser, exclusivamente, a falência das organizações e passou a ser a busca por sua recuperação, explicitando o caráter social, visando a continuidade dos negócios das empresas viáveis, a manutenção dos empregos e o pagamento dos credores."

619

SUMÁRIO

Conteúdo

1- 1-Resumo Executivo 5

2- Estudo de Mercado 6

2.1 - Características Econômicas e Operacionais 6

2.2 - Projeções do Mercado 6

2.3 - Empregabilidades do setor 12

3- Descrição da Empresa 13

3.1 - Histórico 13

3.2 - Aspectos Legais 13

3.2. 1- Denominação 13

3.2. 2- Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas 13

3.2. 3- Endereço 13

3.2. 4- Fundação 13

3.2. 5- Objetivo Social 14

3.2. 6- Constituição do Capital Social 14

3.2. 7- Distribuição do Capital Social 14

3.2. 8- Administração da Empresa 14

3.2.9- Organograma 15

4- Análises da Empresa 16

4.1 - Causas da Crise Financeira 16

4.1. 1- Crescimento Acelerado 16

4.1. 2- Desvio de Mercadorias 16

4.1.3 – Compras erradas 17

4.1 .4 - Redução do Faturamento 17

4.2 - Vantagens Competitivas em Relação aos Concorrentes 18

5- Plano de Recuperação 19

5.1 – Considerações gerais sobre a estrutura da proposta 19

5.2 - Reestruturação dos Departamentos 19

5.2.1- Departamento Contábil, Fiscal e Rh 19
5.2.2- Departamento de Compras 20
5.2.3- Departamento de Vendas 20
5.2.4- Contas a pagar 21
5.3 - Reduções de Custos 21
5.4 - Abertura da Filial 21
5.5 - Estratégias de Marketing 22
5.5.1- Reconquista de Antigos Clientes 22
5.5.2- Serviços de pós –vendas 23
5.6 - Formação de preço 23
6- Projeções do Fluxo de Caixa 24
6.1 - Receita de Vendas 24
6.2 - Custos das Mercadorias Vendidas 24
6.3 – Despesas 25
6.3.1- Despesas Gerais e Administrativas 25
6.3.2- Despesas Financeiras 25
7- Plano de Pagamentos 26
7.1 - Credores Quirografários 26
7.2 - Credores Trabalhistas 27
7.3 – Tributos 27
8- Considerações Finais 28
9 – Anexos 28
9.1 – Anexo I 29
9.2 – Anexo II 53
9.3 – Anexo III 54
9.4 – Anexo IV 55
9.5 – Anexo V 56
9.6 – Anexo VI 57
9.7 – Anexo VII 58
9.8 – Anexo VIII 59

621

1- Resumo Executivo

Nos termos da Lei 11.101 de 09 de Fevereiro de 2005, denominada "Nova Lei de Falência", em 19 de Dezembro de 2008, teve início o Plano de Recuperação Judicial a seguir demonstrado, elaborado por Luiz Carlos Gava Júnior, bacharel em Administração de Empresas pela PUC – Campinas e pós graduado pela Fundação Getúlio Vargas (MBA Internacional em Gestão Empresarial), com base em informações prestadas pela empresa Mabavi Materiais Básicos para Construção Vinhedo Ltda.

A responsabilidade pela representação da empresa e pela apresentação das informações contábeis e financeiras é integral de sua administração.

Como informações complementares, agregamos ao Plano de Recuperação Judicial a análise do mercado com destaque para os principais fatores que levaram a empresa à situação financeira em que se encontra. Definimos também, o conjunto das ações corretivas planejadas e entendidas como necessárias para o retorno da viabilidade econômica e financeira da empresa, com vistas à manutenção do negócio, a capacidade de emprego e o pagamento dos valores devidos.

2- Estudo de Mercado

2.1 - Características Econômicas e Operacionais

O setor de materiais para construção vem sentindo uma alteração contínua nas estruturas das revendas pertinentes ao seguimento. A entrada das multinacionais no setor exigiu um aumento no nível de profissionalização e conseqüentemente nos níveis de investimento das organizações como um todo, desde o aumento da necessidade do nível de escolaridade na contratação dos funcionários, reestruturação dos sistemas operacionais e de informática, treinamentos até a adequação dos pontos comerciais.
Este movimento demanda altos e contínuos investimentos, que fogem completamente da possibilidade da maioria das empresas não multinacionais do setor.

2.2 - Projeções do Mercado

Uma pesquisa recente do Banco Bradesco S.A., sobre o seguimento de materiais para construção, nos revela uma tendência favorável para o setor, apesar da crise mundial noticiada constantemente nos meios de comunicação, conforme apresentação abaixo:

623

DEPEC - Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos

TENDÊNCIAS SETORIAIS PARA 2009

OUTUBRO DE 2008

624

CONSTRUÇÃO CIVIL

MAI/08	OUT/08	MOTIVO DA REAVALIAÇÃO DO CENÁRIO	FATORES POSITIVOS	FATORES DE RISCO
↑	↘	Formação de estoques de imóveis, descapitalização das empresas e aperto da liquidez de crédito.	1. Nível de atividade na construção civil deverá permanecer em patamar elevado, porém com menor ritmo de crescimento; 2. Infra-estrutura deve receber investimentos públicos e privados, embora com menor ritmo de expansão.	1. Construção civil imobiliária terá cenário ruim nos próximos meses, iniciando um ciclo de baixa capitalização, provocada pe formação de estoques, pressão de custos já incorridos, com ac cimento nas obras em andamento e realização de compra de terrenos com preços elevados. A despeito do forte incremento d vendas de imóveis que vem sendo registrado, os estoques de imóveis novos ofertados estão em crescimento, refletindo o excesso de lançamentos realizados em 2008; 2. Desaceleração dos investimentos em construções industriai de centros comerciais; 3. Reduzida liquidez na oferta de crédito e encarecimento das linhas de financiamento; 4. Nesse cenário a tendência é de redução da quantidade de lançamentos e da intensificação dos processos de fusões e incorporações de pequenas construtoras pelas grandes.

↔ Neutro ↘ Atenção / Riscos ↓ Desfavorável ↗ Favorável ↑ Muito favorável

625
8

CIMENTO

MAI/08	OUT/08	MOTIVO DA REAVALIAÇÃO DO CENÁRIO	FATORES POSITIVOS	FATORES DE RISCO
↑	⇔	Desaceleração das vendas e da produção;	1. A manutenção da renda e do emprego, notadamente o formal, em níveis elevados, embora em menor ritmo de expansão, deverá sustentar a demanda doméstica por cimento, porém com menor intensidade de crescimento; 2. A construção de empreendimentos já lançados em 2008 e a realização de obras do PAC deverão sustentar a demanda por cimento em 2009.	2. O nível de atividade na construção civil deverá sofrer arrefecimento, com redução do número de lançamentos, refle a desaceleração do crédito e o encarecimento dos financiam va liquidez mais apertada.

⇔ Neutro ↘ Atenção / Riscos ↓ Desfavorável ↗ Favorável ↑ Muito favorável

626

SIDERURGIA

MAI/08	OUT/08	MOTIVO DA REAVALIAÇÃO DO CENÁRIO	FATORES POSITIVOS	FATORES DE RISCO
↑	↘	Desaceleração da demanda nacional e internacional e queda de preços.	1. Demanda doméstica por aço deverá se manter em nível alto, embora com menor ritmo de expansão, seguindo o movimento dos setores de complexo automotivo, tratores, linha branca, bens de capital e construção civil; 2. Apesar da tendência de desaceleração, a demanda internacional permanecerá aquecida, visto que os investimentos em infra-estrutura no mundo emergente não deverão ser afetados de forma significativa, permitindo preços internacionais acima da média histórica mesmo que menores do que os atuais; 3. Depreciação cambial deverá beneficiar a rentabilidade das empresas exportadoras; 4. Menor pressão de custos oriunda do minério de ferro e do carvão, que mesmo que registram alta de preços em 2009, ainda deverão ser inferiores às altas registradas em anos anteriores, como resultado da desaceleração da economia mundial.	1. Desaceleração da economia mundial deverá impactar r exportações de produtos siderúrgicos; 2. Tendência de redução dos preços internacionais de aç refletindo a desaceleração de demanda; 3. Desaceleração da economia doméstica e do crédito jur encarecimento dos financiamentos devido a liquidez mais impactará em menor ritmo de crescimento dos setores demandantes de aço; 4. Depreciação cambial poderá encarecer custos de maté primas importadas, o que por outro lado, poderá ser minir pela queda de preços internacionais de commodities; 5. Volatilidade cambial no curto prazo poderá afetar result financeiro das empresas exportadoras e que tenham divid dolarizadas.

↔ Neutro ↘ Atenção / Riscos ↓ Desfavorável ↗ Favorável ↑ Muito favorável

627

Existe uma unanimidade entre os economistas em relação a necessidade de investimentos na construção civil. Dados do IBGE em pesquisa realizada no ano de 2006 nos revela que o déficit naquele ano era de aproximadamente 7,964 milhões de moradias. Os maiores déficits estão em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia e Pará, conforme mostra a tabela abaixo:

UF	Inadequação			Coabitação	Déficit habitacional	
	Improvisados	Rústico	Cômodos		Absoluto	Relativo (%)
Rondônia	158	26.081	1.182	30.756	58.177	13,3%
Acre	-	10.808	1.570	23.108	35.486	21,9%
Amazonas	-	133.840	8.678	135.873	275.991	33,7%
Roraima	-	4.720	158	12.441	17.319	17,0%
Pará	975	314.021	5.743	267.962	588.701	33,5%
Amapá	216	3.485	216	16.128	20.045	13,9%
Tocantins	-	32.065	4.065	30.479	66.609	18,4%
Maranhão	9.936	388.407	7.454	164.809	570.606	38,1%
Piauí	-	111.354	516	79.909	191.779	24,2%
Ceará	1.868	225.779	3.895	238.854	470.396	21,6%
Rio Grande do Norte	-	16.448	470	85.530	102.448	12,3%
Paraíba	2.761	70.439	3.683	116.937	193.820	19,6%
Pernambuco	945	146.148	2.839	239.269	389.201	16,6%
Alagoas	-	35.886	1.436	75.071	112.373	14,4%
Sergipe	-	28.772	1.386	49.566	79.724	14,0%
Bahia	8.986	201.849	15.328	376.404	602.567	15,7%
Minas Gerais	8.135	169.884	8.941	444.742	631.702	11,0%
Espírito Santo	1.394	35.766	1.859	64.105	103.124	9,8%
Rio de Janeiro	1.721	404.170	18.787	327.899	752.577	14,6%
São Paulo	17.042	876.813	23.964	799.906	1.517.725	12,0%
Paraná	1.590	73.208	1.191	207.285	283.274	8,9%
Santa Catarina	1.158	29.530	1.158	130.283	162.129	8,8%
Rio Grande do Sul	1.599	114.717	2.617	221.416	340.349	9,8%
Mato Grosso do Sul	8.255	10.703	3.668	52.569	75.195	10,9%
Mato Grosso	966	41.575	4.515	56.715	103.771	12,4%
Goiás	347	23.590	4.164	109.274	137.375	7,9%
Distrito Federal	609	12.207	10.580	58.198	81.594	11,7%
Brasil	68.661	3.342.045	138.083	4.415.288	7.964.057	14,6%

Além dessa necessidade latente acima demonstrada, existe uma deficiência enorme na infra-estrutura nacional, outro propulsor da Construção Civil.

628
7

2.3 - Empregabilidades do setor

A indústria da construção civil aumentou em 7,3% o número de trabalhadores entre maio do ano passado e deste ano, segundo levantamento do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) divulgado recentemente. Foi o maior crescimento entre os sete grupos analisados pela instituição.
As regiões metropolitanas de São Paulo e Porto Alegre foram as que verificaram maior expansão do emprego na construção civil, de 12,2% e 13,5%, respectivamente..O emprego na construção representa atualmente 7,3% de toda a população ocupada do país.
A construção civil também se caracteriza pela baixa qualificação exigida para a ocupação da maioria dos cargos oferecidos.

629/7

3- Descrição da Empresa

3.1 - Histórico

A empresa iniciou suas atividades no ano de 1977, na cidade de Vinhedo, em um terreno de um dos sócios, onde revendiam apenas materiais básicos para construção (areia, pedra e posteriormente cimento). Com o passar dos anos, começaram a investir na diversificação, incluindo outros materiais e melhorando as instalações.
Acompanhando a expansão da cidade, a Mabavi mudou-se para o endereço atual, com uma área de vendas na época de 1500 m². Nesse período, a empresa já comercializava várias centenas de itens.
Seu principal segmento de atuação dentro do mercado da construção civil sempre foi e continua sendo o varejo.
Hoje a empresa conta com uma área útil de vendas de 7.000 m² com um mezzanino interno e comercializa aproximadamente 25.000 itens.

3.2 - Aspectos Legais

3.2. 1- Denominação

Mabavi Materiais Básicos para Construção Vinhedo Ltda.

3.2. 2- Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

CNPJ – 48.201.792/0001-99

3.2. 3- Endereço

Avenida Antônio Barbosa, 575 – Jardim Corazzari – Vinhedo - SP.

3.2. 4- Fundação

Mabavi Materiais Básicos para Construção Vinhedo Ltda – novembro de 1979

630

3.2. 5- Objetivo Social

Revenda de materiais para construção em geral.

3.2. 6- Constituição do Capital Social

O capital social é de R$ 490.000,00 (quatrocentos e noventa mil reais), divído em
245.000 (quatrocentas e noventa mil) quotas, no valor de R$ 1,00 (um real) cada.

3.2. 7- Distribuição do Capital Social

Acionista	**Quotas**	**Valor**	**%**
Luiz Carlos Gava	245.000	245.000,00	50,00%
Antômio Hermínio Pagani	245.000	245.000,00	50,00%

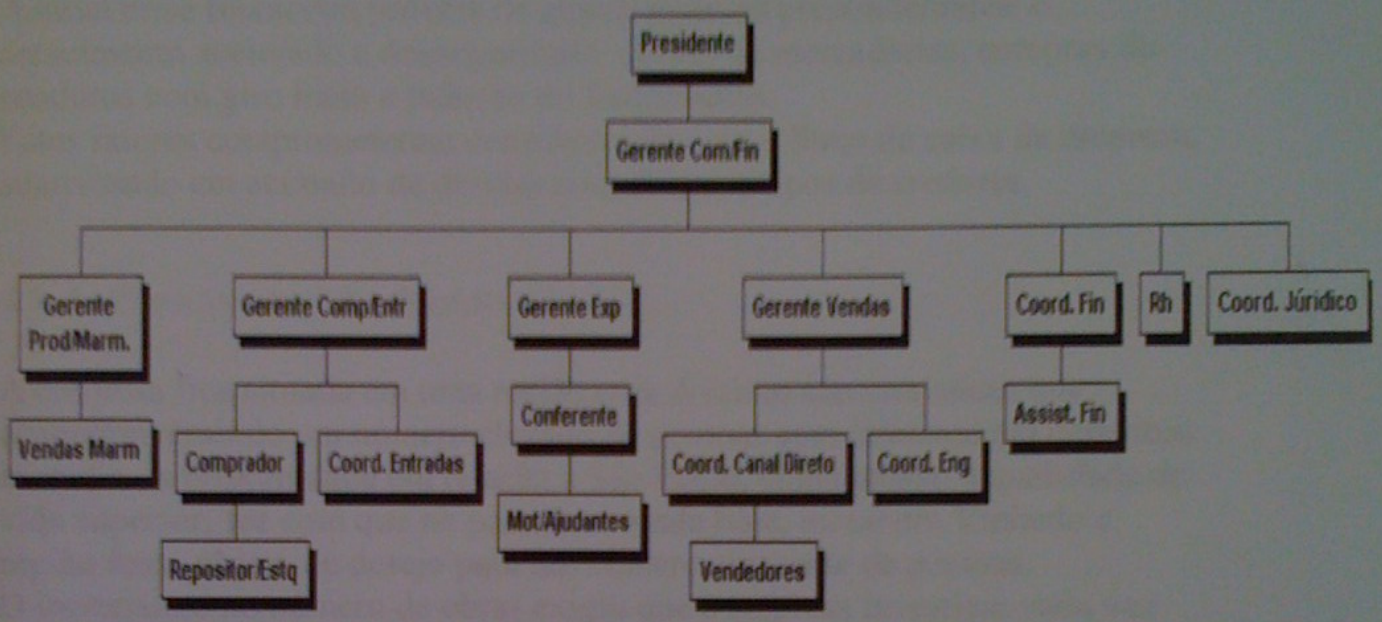
3.2. 8- Administração da Empresa

A Sociedade é administrada e gerida por uma Diretoria operacional, composta pelos cargos e respectivas pessoas des ignadas abaixo, e demonstrada no organograma a seguir:

* Presidente: Sr. Luiz Carlos Gava;
* Gerente Comercial/Financeiro: Sr. Luiz Carlos Gava Júnior;
* Gerente Compras: Sr. Caio Dionísio Gava;
* Gerente de Expedição: Sr. Paulo Sérgio Pagani.

631/8

3.2.9- Organograma



632/8

4- Análises da Empresa

4.1 - Causas da Crise Financeira

A atual crise financeira provém de quatro motivos preponderantes: o crescimento acelerado e desorganizado, desvio de mercadorias, compras de produtos com giro lento e redução do faturamento.
Estes fatores comprometeram consideravelmente o fluxo de caixa da empresa, acarretando em acúmulo de dívidas com diversos tipos de credores.

4.1. 1- Crescimento Acelerado

A empresa fica situada em uma região com diversas características que acabaram atraindo um número elevado de pessoas com interesse em constituir moradia. A proximidade em relação á São Paulo, clima ameno e qualidade de vida superior, fez com que no passado e ainda hoje, morar em Vinhedo e região fosse objeto de desejo para um número crescente de pessoas.
O incremento no número de obras exigiu que a empresa investisse cada vez mais em estoques e diversificação.
A empresa, por não contar com um estilo de administração profissional, não possuir sistemas de gerenciamento de despesas, compras e estoques, passou a incorrer em erros sistemáticos que ocasionaram a crise atual.
A falta de otimização e controle das entregas foi outro fator que contribui para o acúmulo das dívidas. A deficiência deste setor era mascarada com o aumento contínuo de contratações e investimentos em veículos, aumentando assim os custos e trazendo a conseqüente diminuição da rentabilidade.
O crescimento acelerado e desorganizado, sem nenhum tipo de planejamento, trouxe um aumento elevadíssimo nas despesas, perdas com estoques, precificação incorreta e conseqüentemente endividamento bancário a taxas não condizentes com a organização.

4.1. 2- Desvio de Mercadorias

No início do ano de 2004, a empresa contratou uma consultoria profissional, a fim de tentar encontrar as causas da dificuldade financeira que atravessava a mais de três anos.

633

Um dos pontos mais relevantes apontado pela consultoria era em relação a um sistema informático de gerenciamento que pudesse nos dar segurança e controle. Naquele momento ficou evidente a falta de controle e imediatamente a empresa investiu R$260.000,00 (duzentos e sessenta mil reais) em computadores, treinamentos e em um software de gerenciamento.
Ao se apurar os estoques, a fim de alimentar o novo sistema, encontraram-se uma falta de R$1.298.000 (um milhão, duzentos e noventa e oito mil reais) em produtos.

4.1.3 – Compras erradas

A empresa não contava com nenhum dispositivo de apoio para analisar os investimentos em compras.
As compras eram realizadas apenas com base no sentimento do comprador em relação à viabilidade do produto. Obviamente, com o faturamento no ano de 2003, por exemplo, na ordem de R$30.000.000 (trinta milhões de reais), fica impossível abastecer a empresa com uma margem de erro mínima.
O ocorrido era sempre a necessidade de se vender diariamente, com preços abaixo do custo de entrada, produtos que não giravam. Obviamente, por não possuir instrumentos de controle, não se sabe com certeza o volume de material vendido nestas condições. Estima-se no mínimo R$1.000.000 (um milhão de reais) de prejuízo no período compreendido entre os anos de 2002 á 2004.

4.1 .4 - Redução do Faturamento

A empresa acompanhou um declínio do seu faturamento muito acentuado entre os anos de 2003 e 2005. Este movimento aconteceu principalmente por dois motivos: atraso nos pagamentos dos fornecedores e entrada da concorrência na região.
No ano de 2003 a empresa já atrasava os pagamentos dos fornecedores com uma constância preocupante, o que acarretava a interrupção da entrega de mercadorias enquanto as pendências não fossem liquidadas. Ao faltar mercadorias, as vendas conseqüentemente passaram a cair.
Outro motivo relevante foi à entrada de grandes concorrentes multinacionais na região. Estes concorrentes abriram suas lojas com linhas de produtos mais completas, com quantidade de estoques elevadíssima e prazos de pagamentos

634

mais longos. Ao tentar acompanhar os concorrentes a empresa passou a necessitar de mais linhas de créditos com os bancos e conseqüentemente aumento de despesas.

4.2 - Vantagens Competitivas em Relação aos Concorrentes

O seguimento de materiais para construção assiste a uma modificação em relação ao estilo de atendimento esperado pelo consumidor. Cada vez mais a exclusividade e atenção dada pelo vendedor se mostram como os diferenciais determinantes para a conclusão de uma venda.
Partindo deste princípio, uma loja como a Mabavi, possui uma vantagem competitiva enorme em relação às grandes lojas espalhadas pela região. Devido à estrutura colossal destas grandes empresas, é impossível que um cliente, por exemplo, converse diretamente com o proprietário da loja para o fechamento de um pedido. Este sempre foi um diferencial da Mabavi. Os clientes resolviam seus problemas, faziam suas encomendas, conseguiam os seus descontos sem burocracia e tratando diretamente com quem resolvia. E esta situação se perdura até hoje, motivo pelo qual a empresa conseguiu iniciar um processo de recuperação de clientes.

635
fl

5- Plano de Recuperação

5.1 - Considerações gerais sobre a estrutura da proposta

A estrutura do plano de recuperação consiste em propor as medidas descritas abaixo, com a finalidade de otimizar a operação da empresa, visando o restabelecimento diante da situação atual:

* reestruturação de alguns departamentos;

* redução de custos;

* abertura de uma filial

* estratégia s de marketing para reconquista de antigos clientes, prospecção de novos mercados, e manutenção da demanda atual;

* avaliação dos produtos, composição de custos e suas margens de rentabilidade;

5.2 - Reestruturação dos Departamentos

A reestruturação dos departamentos contempla a revisão dos procedimentos e o remanejamento de pessoas para as áreas mais adequadas as suas competências. Serão criados e implementados indicadores de desempenho para que os erros sejam corrigidos com maior rapidez e para a otimização do trabalho com o mínimo de pessoal.

5.2.1- Departamento Contábil, Fiscal e Rh

O departamento contábil e fiscal passou por uma reestruturação onde foram encontrados diversos créditos que começaram a ser utilizados imediatamente. Este, agora trabalha em total sincronia com o departamento de compras para a análise pontual dos créditos e débitos.

636/

Em relação ao departamento de Recursos Humanos, a melhoria foi através de um treinamento intensivo, ministrado por empresas do ramo, que propiciou uma redução no turn over, melhoria nas condições de trabalho dos funcionários e diminuição quase que total de horas extras.

5.2.2- Departamento de Compras

Foi realizada a revisão do procedimento existente, adotando novos critérios para as aquisições de materiais e serviços, tanto produtivos (mercadorias de revenda), quanto
improdutivos (escritório, limpeza, segurança), afim de rentabilizar o processo em questão.
As compras passam a ser centralizadas em apenas dois funcionários treinados, promovendo assim a diminuição dos custos de entrada das mercadorias e conseqüente aumento da rentabilidade. O uso do software de gestão implantado passa a ser obrigatório para a tomada de decisão.
Com a implantação deste novo procedimento, objetiva-se:
* redução dos custos;
* obtenção de descontos;
* agilidade no processo.
* controle mais eficaz de estoque.

5.2.3- Departamento de Vendas

Foi revisado o procedimento anterior, e estabelecidos novos critérios, com o intuito de desburocratizar, agilizar e rentabilizar o processo.
O departamento também será adequado para atender as estratégias de marketing definidas pela organização, descritas no item 5.6.
O departamento passa a ser dividido em duas áreas: Canal de Vendas Diretas e Canal de Engenharia.
O Canal de vendas diretas, passa a ter apenas um Coordenador, com poderes para a tomada de decisão imediata e responsável pela equipe que atende os clientes em loja. Passam a ser mensurados semanalmente por uma série de indicadores de desempenho.
O Canal de Engenharia,é um seguimento que a empresa nunca atuou fortemente. É uma grande oportunidade de negócios, uma vez que nenhuma empresa da cidade e de cidades circunvizinhas (excluindo as redes) possui. Foi

contratado um profissional especialista, que atua na área há 14 anos para desenvolver o seguimento. Estima-se um incremento de 30% nas vendas, uma vez que a empresa sempre foi apenas receptiva em relação aos clientes e nunca promoveu um trabalho de prospecção direto.

5.2.4- Contas a pagar

Foi criado um procedimento para evitar qualquer possibilidade de falhas em relação às datas de pagamentos. Desta forma, conseguiremos uma redução de despesas imediata. Foi promovida também, em conjunto com o departamento de compras, um procedimento para se adequar as necessidades de compras com o fluxo de caixa, possibilitando assim uma redução no volume de descontos de cheques e duplicatas, trazendo redução nas despesas.

5.3 - Reduções de Custos

Várias medidas foram tomadas para possibilitar a redução dos custos e despesas gerais, administrativas e financeiras:

* redução de pessoal das áreas: administrativa, estoque, segurança e comercial;

* mudanças de planos de telefonia fixa e móvel;

* implementação de controles (ligações, uso de materiais de consumo e uso de combustíveis);

* terceirização de parte da frota;

* redução de alguns salários.

5.4 - Abertura da Filial

A Mabavi, historicamente, nunca se movimentou em relação a investimentos para abertura de novas unidades. No momento que esta ação deveria ser

638/

tomada, a empresa já apresentava uma série de deficiências que dificultavam qualquer atitude neste sentido. Naquela época, a empresa não possuía conceitos básicos necessários pra uma ação bem sucedida como, por exemplo, conceito de controle estratégico de despesas, estoques, compras, etc. Nem sequer possuía um sistema gerencial que desse condições de assumir uma nova unidade.

Entretanto hoje, a empresa se estruturou para expandir suas operações. Conta com um software extremamente confiável, conceitos modernos enraizados de gestão financeira e comercial e o principal: um promissor mercado não explorado. Trata-se da cidade de Louveira, que hoje possui um PIB proporcionalmente maior que o da cidade de Vinhedo. Nos últimos anos, acompanhamos uma demanda altíssima de grandes empresas se instalando em Louveira e junto com elas uma quantidade muito grande de profissionais que começam a se instalar na cidade. A cidade apresenta uma crescente oferta de lançamentos imobiliários, porém inferiores a demanda.

Depois de uma série de estudos, acreditamos que Louveira presenciará crescimento parecido com Vinhedo há alguns anos atrás, o que nos levou a investir nesta abertura.

5.5 - Estratégias de Marketing

A empresa vem iniciando um trabalho de marketing direto, afim de reconquistar antigos clientes, manter os atuais e prospectar novos mercados, através de estratégias como:

* Reestruturação da força de vendas;

* Implementação de serviço de pós- venda de qualidade;

* Definição de mercado alvo e clientes em potencial;

* Expansão de mercado através de visitas a clientes em potencial;

* Envio de tablóides específicos para escritórios de engenharia e arquitetura;

5.5.1- Reconquista de Antigos Clientes

639/8

Um ponto considerado importante pela administração é a reconquista dos antigos clientes, os quais representam um mercado promissor.
A fim de atingir este objetivo, a empresa pretende através das estratégias de marketing direto, trabalhar principalmente os fatores que levaram a empresa a conquistar seus clientes ao longo de sua história.
Para restabelecer o relacionamento com estes clientes, serão realizadas visitas, com a apresentação da atual situação da empresa, contemplando a qualidade nos serviços (situação extremamente visível em relação á concorrência), comprometimento, flexibilidade, rapidez e segurança.

5.5.2- Serviços de pós –vendas

Como a escolha do fornecedor é uma decisão do cliente, a competitividade será uma consequência da avaliação da empresa, feita pelos clientes, em relação aos concorrentes.
Portanto um eficiente serviço de pós- vendas é importante, e possibilita a empresa analisar as expectativas do cliente e sua percepção junto aos produtos e serviços prestados, afim de obter informações suficientes para a adequação ao mercado, fortalecendo e gestão de relacionamento comercial e favorecendo a manutenção do cliente e o aumento da competitividade.

5.6 - Formação de preço

Com a ajuda de uma consultoria especializada, foi realizada uma revisão do processo de formação de preço com o intuito de padronizar as margens de contribuição obtidas.
Esta revisão consiste na avaliação dos produtos, composição de custos e suas margens de rentabilidade , e proporciona aos responsáveis pelas negociações de vendas, uma visão mais complexa das condições de prazo de entrega, preço e pagamento possíveis, e evita que ocorram prejuízos.

640

6- Projeções do Fluxo de Caixa

Conforme projeções de vendas e custos obtidos durante o planejamento estratégico, foi traçado o cenário mais provável, utilizando os seguintes critérios:

6.1 - Receita de Vendas

Com a recuperação da capacidade de vendas, e incremento desta através da abertura da nova unidade, pretende-se um crescimento do faturamento aos níveis históricos somente á partir de agosto de 2012, uma vez que este crescimento não pode ser acelerado devido à escassez de capital de giro para manter os estoques. Para os demais anos, foi considerado o faturamento de agosto de 2012, com atualização da taxa inflacionária de 4% ao ano, prevista pelo Banco Central do Brasil para 2008. Estima-se um crescimento de acelerado durante os próximos quatro anos, devido à reconquista do espaço perdido durante a pior fase da crise financeira da empresa. Conforme dados históricos da companhia, nos meses de dezembro e janeiro de cada ano, ocorre uma redução nas vendas de 30% e 20% respectivamente e em fevereiro, as vendas retomam aos seus níveis normais, portanto esta redução foi considerada para determinar a Receita Bruta prevista no Fluxo de Caixa (Anexo I).
A empresa determinou quatro anos como prazo médio necessário para retomada dos níveis históricos de faturamento, conforme descrito acima.

6.2 - Custos das Mercadorias Vendidas

O CMV é composto pelo valor despendido para a compra de mercadorias de revenda:

* 71,92% do preço de venda: refere-se ao custo de compra das mercadorias a serem revendidas (média deste ano, já um pouco reduzida devido às ações já colocadas em prática);

6.3 – Despesas

Para composição das despesas foram considerados os valores gastos após as reduções atingidas através das ações já praticadas.
Algumas despesas sofrem alteração de acordo com a variação do volume de vendas e nestes casos foi utilizado um porcentual do faturamento, obtido de acordo com a média histórica.
Os valores referentes às demais despesas foram atualizados com base nas taxas de inflação previstas pelo Banco Central do Brasil de 4% ao ano em 2008.

6.3.1- Despesas Gerais e Administrativas

As despesas gerais e administrativas contemplam os custos com pessoal, e os demais gastos necessários para a manutenção da empresa, como energia elétrica, aluguel, compra de materiais de escritório entre outros.
Os custos com pessoal foram atualizados considerando:

* Aumento da mão-de-obra proporcional ao aumento das vendas;
* Aumento de 5% nos meses de Novembro, referente ao dissídio coletivo, conforme Convenção Coletiva da Categoria.

As demais despesas gerais e administrativas foram atualizadas com as taxas inflacionárias citadas no item 6.4.

6.3.2- Despesas Financeiras

Utilizada média atual de 1% da Receita Bruta.

642

7- Plano de Pagamentos

Os credores contemplados no Plano de Pagamento estão classificados em dois grupos: quirografários e trabalhistas.

7.1 - Credores Quirografários

O grupo dos credores quirografários foi subdividido por faixas de valores, e o prazo de pagamento para cada faixa, foi determinado de acordo com a sobra demonstrada no Fluxo de Caixa. Os débitos acima de R$ 2.000,00, a partir de janeiro de 2009 serão atualizados em 4% ao ano.

* *Até R$ 2.000,00:* (Anexo II) 20 credores, com total de débitos de R$ 27.636,38, a serem quitados em 10 meses a partir de Janeiro de 2009;
* *De R$ 2.001,00 a R$ 5.000,00:* (Anexo III) 24 credores, com total de débitos de R$ 79.661,65 a serem quitados em 18 meses, a partir de Janeiro de 2009;
* *De R$ 5.001,00 a R$ 10.000,00:* (Anexo IV) 21 credores e débito total de R$ 145.985,25, com prazo de pagamento de 60 meses, a partir de Outubro de 2009;
* *De R$ 10.001,00 a R$ 30.000,00:* (Anexo IV) 17 credores e débito total de R$ 287.244,71, com prazo de pagamento de 84 meses, a partir de Outubro de 2009;
* *De R$ 30.001,00 a R$ 100.000,00:* (Anexo IV) 16 credores e débito total de R$ 786.547,76, com prazo de pagamento de 108 meses, a partir de Outubro de 2009;
* *Credores acima de R$ 100.001,00:*(Anexo IV) 08 credores, e débito total de R$ 1.300.133,17, a ser pago em 144 meses, a partir de Outubro de 2009;
* *Credores com garantia:*(Anexo IV) 02 credores, e débito total de R$ 366.636,69, a ser pago em 144 meses, a partir de Outubro de 2009;

A partir de 2015 30% do acumulado de sobra de caixa no final do

643/8

exercício, serão destinados à antecipação do pagamento das últimas parcelas.

A empresa oferece também o imóvel abaixo para venda, onde 60% do valor arrecadado será utilizado para quitação das parcelas à vencer e 40% será utilizado como capital de giro:

- Um terreno de glebas situado na fazenda Capela em Vinhedo, inscrito no Cartório de Registro de Imóveis de Jundiaí – SP sob o nº 26071.

7.2 - Credores Trabalhistas

Os débitos trabalhistas somam hoje R$ 477.653,00 e estavam sendo quitados conforme a disponibilidade de caixa. Estes débitos não foram incluídos no processo de Recuperação Judicial, porém deverão ser quitados para impedir a dilapidação do patrimônio da empresa. Portanto, estimamos valores mensais, que serão utilizados a fim de conseguir acordos convenientes para ambas as partes.

7.3 – Tributos

A dívida em relação aos tributos vem sendo discutida judicialmente. Os valores considerados corretos estão sendo pagos através de acordos de parcelamento. O restante está descrito em uma ação consignatória de faturamento. A empresa oferece nesta ação 1% do faturamento para pagamentos dos tributos e vem recolhendo este percentual em juízo desde 2004. Portanto contemplamos no plano também este percentual.

644/8

8- Considerações Finais

O objetivo do plano de recuperação judicial previsto na Lei de Falências, é permitir às empresas em dificuldades financeiras voltarem a ser participantes competitivas e produtivas da economia. Os beneficiados serão não apenas aos atores econômicos diretamente envolvidos (controladores, credores e empregados), mas toda a sociedade.
O Plano deve contemplar as principais causas que levaram a empresa à crise financeira, e identificar os instrumentos que possibilitem a recuperação de sua viabilidade econômica.
A estrutura exposta aqui, está centrada na combinação de dois pontos principais: a implementação de um plano para redução de custos (low cost), e ações para otimizar a operação da empresa, afim de retomar a sua capacidade vendas. E os reflexos desta combinação já foram sentidos positivamente. Contudo, as ações previstas e já tomadas pela empresa, adicionadas a uma discussão racional de negociação para aprovação do plano, indicam a viabilidade da operação.

9 – Anexos