

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

SOLOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FERTILIZANTES LTDA EPP.

Ivinhema-MS, agosto de 2015.

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

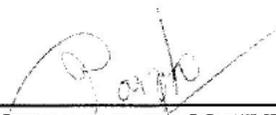
SOLOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FERTILIZANTES LTDA EPP.

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



MARIA APARECIDA MATARUCO PINTO
Responsável pela SOLOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FERTILIZANTES
LTDA EPP
Sócia Gestora
RG 4.603.562-3 - CPF/MF 655.392.149-00

SUMÁRIO

SUMÁRIO	4
SUMÁRIO EXECUTIVO	7
1- IDENTIFICAÇÃO	8
1.1 – Apresentação	8
1.2 – Situação Diagnosticada – Visão Geral	10
1.3 – Medidas Recomendadas para a reestruturação operacional, administrativa e financeira	11
1.4 – Resultados Projetados com a Reestruturação proposta	11
1.5 – Posição Patrimonial	12
1.6 – Endividamento Total	12
2- HISTÓRICO	14
2.1 – Histórico	15
2.2 – Constituição do Capital Social	18
3 – DIAGNÓTICO	19
3.1 – Visão Geral	20
3.2 – Endividamento	21
3.2.1 – Perfil de Endividamento	22
3.2.1.1 – Tributos e Obrigações Sociais	23
3.2.1.2 – Instituições Financeiras	24
3.2.1.3 – Fornecedores	26
3.2.1.4 - Trabalhista	29
3.3 – Processo Operacional	29
3.3.1 – Matéria Prima Básica – Cama de Frango	31
3.3.2 – Insumos Complementares - NPK	34
3.3.3 – Matéria Prima Intermediária	34
3.4 – Processo de Fabricação da Solos	34
3.4.1 – Unidade de Itaquirai-MS	35
3.4.2 – Unidade de Sidrolândia-MS	40
3.4.3 – Unidade de Ivinhema-MS	44
3.5 – Regulamentação da Principal Atividade da Empresa	51
3.6 – Produtos Comercializados/Distribuídos	52
3.7 – Custo de Produção	53
3.8 - Gestão Operacional, Administrativa e Financeira	55
3.8.1 – Recursos Humanos	55
3.8.2 – Gestão Administrativa	59
3.5 – Mercado	60
3.5.1 – O Produto	60
3.5.1.1 – Fertilizante Organomineral	61
3.5.2 - Principais Características do Mercado Nacional	64
3.5.3 - Aspectos Concorrenciais	66

3.5.4 – Mercado Mundial	66
3.5.5 – Oferta	69
3.5.6 – Demanda	69
3.5.7 – Estrutura de Preços	71
3.5.8 – Mercado de Fertilizantes Organomineral	72
3.5.9 – Área de Atuação	74
3.5.10 – Canais de Distribuição	75
3.5.11 - Perspectivas	76
4 – AVALIAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRO	78
4.1 – Receita Operacional	79
4.2 – Custos e Despesas	83
4.3 – Margem Operacional Bruta	86
4.4 – Resultado Operacional Líquido	87
4.5 – Avaliação Final da Situação Econômico – Financeira	88
5 – PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E FINANCEIRA	91
5.1 – Proposta de Reestrutura Operacional, Administrativa, Econômica e Financeira	92
5.1.1 – Restabelecimento da capacidade compra de matéria prima	92
5.1.2 – Redução drástica das despesas financeiras	93
5.1.3 – Determinação correta do capital de giro	94
5.1.4 – Divisão da Diretoria Comercial	95
5.2 – Gestão de Recursos Humanos	97
5.2.1 – Organograma Proposto	98
5.3 – Gestão Administrativa	100
6 – PLANEJAMENTO ECONOMICO FINANCEIRO	101
6.1 – Projeção de Receitas	102
6.2 – Projeção de Resultado Operacional Liquido	106
6.3 – Determinação do Valor da Parcela Mensal	116
7 – PROPOSTA DE NEGOCIAÇÃO	118
7. Negociação	119
7.1 – Créditos Extra Concursais	119
7.2 – Créditos Concursais	120
7.2.1 – Crédito derivado da legislação do Trabalho	120
7.2.2 – Crédito com garantia Real, limitado até o valor do bem gravado.	120
7.2.3 – Créditos Quirografários	123
7.2.3.1 – Instituições Financeiros	123
7.2.3.2 – Fornecedores	130
7.2.3.2.1 – Empresas de Médio e Grande Porte	130
7.2.3.2.2 – Empresas de Pequeno Porte - EPP	133

7.2.3.2.3 – Pessoas Físicas	134
7.3 – Créditos Não concursais	135
7.3.1 – Crédito tributário, independente de sua natureza e tempo de constituição	135
7.3.1.1 – Receita Federal do Brasil – RFB	136
7.3.2 - Credores com reserva de domínio	136
8 – QUADRO GERAL DE CREDITORES	140
9 – CAPACIDADE DE PAGAMENTO	151
10. LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO – PARECER FINAL	159
11 – ANEXOS	
Anexo I – Laudo Econômico Financeiro	
Anexo II – Relação das Instalações e Equipamentos	
Anexo III – Laudo de Avaliação Mercadológica de Imóvel	

I - SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1. Apresentação

O presente trabalho tem por finalidade desenvolver Plano de Recuperação Judicial para a empresa SOLOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FERTILIZANTES LTDA EPP, nos termos previstos na Lei 11.101/2005, a partir de uma proposta de reestruturação operacional-administrativo-financeira, que propicie viabilidade econômica e sustentabilidade financeira à empresa.

Nesse sentido, seu objetivo principal é avaliar se a reestruturação proposta e o futuro ciclo operacional da empresa propiciarão a capacidade de pagamento necessária para fazer frente à amortização de seu endividamento atual.

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

A viabilidade econômica financeira foi determinada a partir da nova proposta de gestão financeira da empresa e das necessidades de amortização de seu endividamento, que levou em conta as propostas de renegociação de suas dívidas.

Os levantamentos e análises realizadas indicaram à necessidade da empresa adotar novas práticas de gestão financeira, a partir da elaboração de um consistente fluxo de caixa que elimine 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 de produção 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 matéria prima e obtenha de seus credores prazos compatíveis com a capacidade de pagamento apurada.

1.2 Situação Diagnosticada – Visão Geral

A empresa apresenta uma situação de inviabilidade financeira que resultou no comprometimento da manutenção de suas atividades. Esta situação de inviabilidade teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como:

- i) nível de endividamento elevado;
- ii) elevados encargos financeiros, em especial, devido a práticas abusivas de algumas instituições;
- iii) falta de planejamento financeiro de médio prazo, submetendo a empresa a desencaixes recorrentes, que resultou em níveis crescentes de endividamento;
- iv) falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional;
- v) desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa;
- vi) inexistência de um sistema de apropriação de custos para subsidiar a determinação de preços dos produtos;
- vii) elevada concentração de tomada de decisões gerenciais no diretor comercial/operacional;
- viii) inexistência de sistema de informações gerenciais para subsidiar as tomadas de decisões;
- ix) inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro;

- x) falta de comprometimento dos encarregados do setor produção com o desempenho produtivo da empresa.

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) Profissionalizar a gestão financeira da empresa;
- v) Reestruturar seus procedimentos de gestão operacional, administrativa, econômica e financeira;
- vi) Reestruturar o atual organograma, descentralizando as tomadas de decisões;
- vii) Implantar um sistema de informações gerenciais;
- viii) Implementar procedimentos criteriosos de apropriação de custos e determinação de preços.

1.4 Resultados Projetados com a reestruturação proposta

- i) Dotar a empresa de capacidade de auferir lucros;
- ii) Aumentar a margem operacional líquida;
- iii) Maior eficiência operacional;
- iv) Redução dos encargos financeiros;
- v) Gerar lucro operacional líquido em montante compatível com a necessidade de amortização do endividamento da empresa;
- vi) 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 utilizou os valores do Balanço Patrimonial e para ativos tangíveis os valores dos Laudos de Avaliação Mercadológicas. Conforme dados da tabela nº 01 os ativos da empresa estão avaliados em **R\$ 11.402.308,25**

TABELA Nº 01
POSIÇÃO PATRIMONIAL

BENS PATRIMONIAIS	VALORES EM R\$
Cotas de Consórcio - HSBC – Brasil (1)	19.038,05
Ourocapitaliação - Banco do Brasil (1)	45.792,43
Terrenos, Edif. e Construções – Ivinhema (2)	3.235.000,00
Terrenos, Edif. e Construções -Filial Itaquirai (2)	1.809.000,00
Terrenos, Edif. e Construções - Filial Sidrolândia (2)	2.605.000,00
Máquinas e Equipamentos – Ivinhema (2)	1.858.773,80
Instalações Elétricas – Ivinhema (2)	45.537,50
Máquinas e Equipamentos - Filial de Itaquirai (2)	390.210,83
Instalações Elétricas - Filial de Itaquirai (2)	14.700,00
Maquina e Equipamentos - Filial de Sidrolândia (2)	769.890,00
Instalações Elétricas - Filial de Sidrolândia (2)	157.600,00
Veículos (2)	451.765,64
TOTAL	11.402.308,25

(1) Valores obtidos no Balanço Patrimonial (2014)

(2) Valores obtidos nos Laudos de Avaliação.

1.6 Endividamento Total

O endividamento total da empresa soma a importância de **R\$ 23.992.197,67**. Esse montante está distribuído entre 92 credores e decorrem de diferentes operações financeiras e comerciais.

Desse total, **R\$ 22.559.969,34**, se referem a créditos concursais, enquanto os demais **R\$ 1.432.228,33** são créditos não concursais, conforme pode ser visto na Tabela nº 02.

TABELA Nº 02
RESUMO DO QUADRO GERAL DE CREDORES

CLASSE	Qtidade	CRÉDITO
CRÉDITOS CONCURSAIS	90	22.559.969,34
Classe I – Credores Trabalhistas	51	63.915,12
Classe II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	1	2.098.035,90
Classe III – Credores Quirografários - Empresas	8	9.820.166,85
Classe III – Credores Quirografários – Instituições Financeiras	4	6.158.651,48
Classe III – Credores Quirografários – Pessoas Físicas	21	2.258.781,01
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	5	2.160.418,98
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS	2	1.432.228,33
- Credores Tributários	1	452.627,68
- Credores com Reserva de Domínio/Fiduciários	1	984.572,35
TOTAL	92	23.992.197,67

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

II - HISTÓRICO

2.1. Histórico

A empresa de constituição eminentemente familiar surgiu a partir da identificação de uma oportunidade de negócio prospectada por um cunhado dos sócios fundadores.

Por atuar há mais de vinte anos em atividades de planejamento agropecuário na região sudeste do estado de Mato Grosso do Sul, o cunhado dos sócios fundadores identificou forte expansão das culturas da mandioca, cana de açúcar, soja e do milho nessa região ao longo dos últimos anos. Estas culturas são grandes demandadoras de fertilizantes minerais.

Em razão de seu trabalho ser realizado diretamente junto aos produtos rurais, o prospector do negócio constatou que estava ocorrendo significativa mudança nas preferências dos produtores de mandioca, cana de açúcar, soja e milho em relação aos fertilizantes. Os de composição organomineral vinham gradualmente ganhando espaço em relação aos minerais.

Este fato chamou a atenção do prospector do negócio, haja vista a expressiva expansão da avicultura na região sudeste do Mato do Grosso do Sul e na região oeste do estado do Paraná, já que essa atividade fornece a principal material prima para os fertilizantes organomineral, a “cama de frango”.

Assim, diante da farta disponibilidade de matéria prima, associada ao crescimento do consumo de fertilizantes organomineral nas duas regiões próximas, o prospector do negócio sugeriu aos seus cunhados que implantassem na cidade de Ivinhema-MS, uma indústria da fertilizantes organomineral,

Seguindo a sugestão do cunhado, os sócios fundadores iniciaram no ano de 2004, a empresa SOLOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FERTILIZANTES LTDA EPP, na cidade de Ivinhema-MS. Inicialmente, realizam apenas a mistura dos componentes orgânicos e os minerais. Este processo era feito quase que de

forma artesanal, em razão da impossibilidade dos sócios investirem em máquinas e equipamentos.

Nessa primeira fase, que perdurou até o ano de 2007, a produção era pequena e destinada quase que exclusivamente a cultura da mandioca. Quando os sócios avaliaram que parte expressiva da agregação de valor estava sendo absorvida por terceiros e, portanto, seria importante diversificaram sua produção e ampliarem suas atividades, realizando o processo de peletização da matéria prima e, assim, obter um novo produto, com maior aceitação no mercado – o fertilizante orgânico peletizado.

A partir de 2007, com a primeira alteração do quadro social, a Solos ampliou sua linha de produtos, e passou a produzir fertilizantes organomineral para as culturas de soja e cana. Nessa segunda fase, que se estende até o final do ano de 2008, a empresa consegue ampliar suas vendas, bem como sua área de atuação.

Mas, é a partir do ano de 2009, com a entrada da sócia Maria Aparecida Mataruco Pinto, que demonstrando dinamismo e capacidade empreendedora, consegue desenvolver internamente a etapa mais importante de seu processo de fabricação, que é a peletização da matéria prima (cama de frango). A nova sócia usufruindo dos benefícios concedidos pelo programa de desenvolvimento do município de Itaquiraí-MS¹, consegue a doação de um terreno e, em contrapartida, realiza investimentos em reformas e adequações do imóvel, instalando todos os equipamentos necessários para o processo de peletização da cama de frango.

Com essa nova unidade produtiva a Solos consegue pelitizar a matéria prima (cama de frango) e industrializar aproximadamente 60% de toda a sua comercialização de fertilizantes orgânicos peletizados.

¹ A cidade de Itaquiraí-MS foi escolhida por ser polo de produção de frango de corte.

Mas, ainda era necessário buscar a autossuficiência na peletização da matéria prima básica e internalizar toda a agregação de valor na empresa. Assim, no ano de 2011 são iniciados as ações com vistas a instalar uma nova unidade de produção na cidade de Sidrolândia-MS.

Nessa nova unidade, na cidade de Sidrolândia-MS, que começou a operar a partir do mês de maio de 2014, a Solos executa todas as etapas de seu processo produtivo, como a peletização da matéria prima e a misturas dos componentes orgânicos e minerais. Para a implantação dessa nova unidade foram investidos R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais), dos quais 45% corresponderam a recursos próprios.

A unidade de Sidrolândia produz fertilizante orgânico *peletizado* e organomineral, sua produção é voltada a atender a região norte do estado de Mato Grosso do Sul, o que otimizou a logística de produção e distribuição de produtos.

Todo este dinamismo decorrente, em boa parte, pelas oportunidades que eram proporcionadas pelo mercado, fez com que a empresa realizasse significativos investimentos fixos, comprometendo o seu capital de giro em imobilização.

Como consequência direta deste processo foi o rápido e crescente endividamento de curto prazo da empresa, sobretudo junto aos seus principais fornecedores. Esta situação requer intervenção imediata com vistas à reestruturação operacional da empresa, para que esta opere com níveis de produtividade e eficiência que assegure sua sustentabilidade econômica e financeira, propiciando-lhe capacidade de pagamento condizente com o seu endividamento.

2.2. Constituição de Capital Social

Atualmente o capital social da empresa é constituído de **1.000.000** cotas partes, correspondendo um valor monetário de R\$ 1.000.000,00. As cotas partes estão distribuídas entre os sócios **MARIA APARECIDA MATARUCO PINTO** e **SHIRLENE MATARUCO DE ANGELO**, conforme demonstrado na Tabela nº 03. A função de sócia gestora é exercida pela sócia com maior participação societária.

TABELA Nº 03
CONSTITUIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

Sócios	Cotas	R\$	%
MARIA APARECIDA MATARUCO PINTO	900.000	R\$ 900.000,00	90%
SHIRLENE MATARUCO DE ANGELO	100.00	R\$ 100.000,00	10%
Total	1.000.000	R\$ 1.000.000,00	100%

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

III - DIAGNÓSTICO

3.1 Visão Geral

A empresa apresenta uma situação de insustentabilidade financeira resultante dos efeitos da crise financeira em que está submetida. Esta situação de insustentabilidade teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como: **i)** constantes ajustes fiscais na economia brasileira, que ocasionaram a elevação das taxas de juros bancários e volatilidade cambial; **ii)** elevados investimentos em imobilizações, com recursos próprios e de terceiros; **iii)** aumento crescente do endividamento, com a rolagem da dívida a juros elevados; **iv)** falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional; **v)** desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa; **vi)** elevados encargos financeiros; **vii)** elevada concentração de tomadas de decisão em um único diretor; **viii)** inexistência de sistema de informações gerenciais; **ix)** apropriação de custos feita de forma inadequada, **x)** falta de critérios para a precificação; entre outros de menor relevância..

A empresa apresentou crescimento acelerado desde sua criação em 2004. A partir do ano de 2009, inicia um processo de expansão de sua capacidade de produção e distribuição, instalando a primeira filial na cidade de Itaquirai-MS, com elevados investimentos e adequações das instalações físicas e aquisições dos equipamentos necessários para o processo de peletização.

Logo em seguida, no ano de 2011, começa a investir em uma nova filial na cidade de Sidrolândia-MS. A exemplo, da unidade anterior, foram realizados investimentos para a adequação das instalações físicas e aquisição de equipamentos, utilizando recursos próprios e de terceiros. Para a implantação dessa nova unidade foram investidos R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais).

Estes investimentos realizados em curto período de tempo resultaram em duas consequências imediatas: i) comprometimento do seu capital de giro; e ii) elevação de seu endividamento. Tais fatos fizeram com que o processo de

endividamento fosse rápido e crescente, sobretudo junto aos seus principais fornecedores.

Esses dois acontecimentos comprometeram a capacidade da empresa em auferir lucros. O primeiro, por elevar de forma substancial os encargos financeiros, comprometendo sua margem de lucratividade. O segundo, por reduzir o seu poder de compra junto aos fornecedores, comprometendo sua estratégia de expansão. Tais fatos agravaram a situação financeira da empresa, que não possui uma gestão financeira devidamente preparada para operar com todos os instrumentos gerenciais, bem como capacidade para articular negociações que evitem que a empresa se submeta a todas as armadilhas existentes no sistema financeiro nacional. Assim, todos os desencaixes resultantes das dificuldades operacionais enfrentadas eram prontamente financiados, quer por inadimplência junto aos fornecedores, ou pelos bancos, em condições que em pouco levaram à insustentabilidade financeira da empresa.

3.2 Endividamento

Dentre os problemas detectados na empresa, o de maior comprometimento é o seu elevado endividamento, que soma um montante de **R\$ 23.992.197,67**.

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 desconexões, 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 **94,03%** do endividamento total, enquanto que os créditos não concursais, amparados por garantias fiduciárias, ou de natureza tributária, representam **5,97%** (Tabela nº 04)

Os créditos quirografários representam a maior parcela do endividamento total, alcançando a cifra de **R\$ 22.559.969,34**. Aos seus fornecedores a empresa deve a importância de **R\$ 14.239.366,84**, cujo montante representa **59,3%** da dívida total, sendo **40,93%** para empresas de médio e grande porte; **9,00%**, para empresas de pequeno porte (EPP) e outros **9,41%** para pessoas físicas. (Tabela nº 04).

Para as instituições financeiras as dívidas da empresa somam a importância de **R\$ 9.236.288,03**, que corresponde por **38,5%** do endividamento total. Dos quais **25,67%** se referem a créditos quirografários; **8,74%** com garantias reais e **4,08%** créditos cujas operações estão amparadas por garantias fiduciárias. (Tabela 04).

As dívidas de natureza tributárias somam a importância de **R\$ 452.627,68** e representam **1,89%** do endividamento total da empresa.

TABELA Nº 04
PERFIL DO ENDIVIDAMENTO

CLASSE	CRÉDITO	Part. %
CRÉDITOS SUBMETIDOS À RECUPERAÇÃO	22.559.969,34	94,03%
Classe I – Credores Trabalhistas	63.915,12	0,27%
Classe II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	2.098.035,90	8,74%
Classe III – Credores Quirografários - Fornecedores	9.820.166,85	40,93%
Classe III – Credores Quirografários – Inst. Financeiras	6.158.651,48	25,67%
Classe III - Credores Quirografários - Pessoas Físicas	2.258.781,01	9,41%
Classe IV – Credores Quirografários - EPP	2.160.418,98	9,00%
CRÉDITOS NÃO SUJEITOS À RECUPERAÇÃO	1.432.228,33	5,97%
- Credores Tributários	452.627,68	1,89%
- Credores com Reserva de Domínio	979.600,65	4,08%
TOTAL	23.992.197,67	100,00%

FONTE: Informações prestadas pela empresa e extratos bancários.

3.2.1.1 Tributos e Obrigações Sociais

A empresa não possui valores em atraso referente ao pagamento das obrigações sociais (FGTS e INSS). Contudo, recentemente foi obrigada a suspender o pagamento dos tributos federais, como o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CLSS). Os valores em atraso somam a importância de **R\$ 452.627,68**. (Tabela 04)

3.2.1.2 Instituições Financeiras

Para as instituições financeiras a empresa deve um montante de **R\$ 9.236.288,03**, distribuídos conforme a natureza da contratação do crédito, da seguinte forma:

- Com direitos ou garantias reais**R\$ 2.098.035,90**
- Quirografários **R\$ 6.158.651,48**
- *Garantias Fiduciárias* **R\$ 979.600,65**

a) *Com Garantias Reais.*

Este endividamento decorre da contratação de diferentes linhas créditos junto a apenas uma instituição financeira, o Banco do Brasil, conforme pode ser visto na Tabela 05.

TABELA Nº 05

CRÉDITOS COM GARANTIAS REAIS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Credor	Contrato	Saldo devedor
BANCO DO BRASIL	40/00016-8 (1)	783.259,95
BANCO DO BRASIL	40/03726-6 (1)	760.722,41
BANCO DO BRASIL	401237-9	84.030,73
BANCO DO BRASIL	218807916	470.022,81
TOTAL		2.098.035,90

(1) Desmembrada a parcela referente à garantia fiduciária.

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

b) *Quirografários.*

As contratações de créditos bancários não amparados por garantias reais, classificadas como quirografárias, junto a quatro instituições financeiras, somam a importância de **R\$ 6.158.651,48**, conforme demonstrado na Tabela nº 06.

TABELA Nº 06
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

CREDOR	CONTRATO	CRÉDITOS
BANCO DO BRASIL S.A.	218807798	2.716.789,40
BANCO DO BRASIL S.A.	822600020	1.201.849,40
SUBTOTAL – BANCO DO BRASIL		3.918.638,80
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	071137340000066-40	6.187,40
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	071137340000074-50	7475,30
SUBTOTAL - CEF		13.662,70
SICREDI CENTRO SUL	B415313706	1.042.218,01
SICREDI CENTRO SUL	B415314621	356.239,04
SICREDI CENTRO SUL	B4153308894	123.700,59
SICREDI CENTRO SUL	B503301807	198.314,02
SUBTOTAL - SICREDI		1.720.471,66
HSBC BANK BRASIL S/A	470368599	198.277,82
HSBC BANK BRASIL S/A		307.600,50
SUBTOTAL - HSBC		505.878,32
TOTAL		6.158.651,48

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

c) Garantias Fiduciárias.

A empresa possui contratações de financiamento bancários amparados por garantias fiduciárias com apenas uma instituição bancária, o Banco do Brasil, em três operações distintas que soma **R\$ 979.600,65**, conforme pode ser visualizado na Tabela nº 07.

TABELA Nº 07
CRÉDITOS C/ GARANTIAS FIDUCIÁRIAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

CREDOR	CONTRATO	CRÉDITOS
BANCO DO BRASIL	40/00016-8	480.062,56
BANCO DO BRASIL	40/03726-6	494.566,39
TOTAL		979.600,65

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

3.2.1.3 Fornecedores –

Para fornecedores de insumos e matéria prima e prestadores de serviços, a empresa acumula uma dívida de **R\$ 14.239.366,84**, em sua maioria já vencida. Sua constituição apresenta a seguinte composição:

- Empresas de Médio e Grande Porte - **R\$ 9.820.166,85**
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) - **R\$ 2.160.418,98**
- Pessoas Físicas - **R\$ 2.258.781,01**

a) *Empresas de Médio e Grande Porte.*

Do total da dívida junto aos fornecedores, **R\$ 9.820.166,85** se refere a oito (08) fornecedores de médio e grande porte (Tabela 08).

TABELA Nº 08
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS - FORNECEDORES

Credor	CNPJ	Crédito
BOUTIM	76.488.469/0001-83	1.702.490,54
BR FERTIL	12.759.673/0001-09	590.113,00
COPACENTRO	00.923.002/0002-33	1.686.034,00
COPAGRA	81.034.993/0011-96	513.104,10
HERINGER	22.266.175/0041-75	3.568.690,00
ITERUM	07.571.116/0004-72	313.092,23
NITROBRAS	80.605.298/0001-00	89.790,00
PLANT BEM	77.353.662/0014-94	1.356.852,98
TOTAL		9.820.166,85

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

b) Empresas de Pequeno Porte - EPP

Para empresa de pequeno porte (EPP) a empresa deve para apenas 05 (cinco) fornecedores, um montante correspondente a **R\$ 2.160.418,98**. (Tabela nº 09).

TABELA Nº 09
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES (EPP)

Credor	CNPJ	CRÉDITO
M.B.R. REPRESENTACOES COMERCIAIS LTDA - ME	07.861.567/0001-00	1.981.227,06
JR CHAVANTES INDUSTRIA METALURGICA LTDA-ME	02.074.497/0001-18	55.310,00
METALMA - A MORESCO - INDUSTRIA METALURGICA-ME	10.267.648*0001-82	33.365,00
PAULO BERTONCELI & FILHOS LTDA – ME	18.939.093/0001-80	42.516,92
INDUSTRIA E COMERCIO CHAVANTES LTDA	48.359.285/0001-88	48.000,00
TOTAL		2.160.418,98

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

c) Pessoas Físicas

A empresa possui compromissos financeiros com 21 (vinte e um) pessoas físicas, cujo montante corresponde valor de **R\$ 2.258.781,01**. (Tabela nº 09)

TABELA Nº 09
CREDORES PESSOAS FÍSICAS

CREDOR	VALOR
ADIR PIRES MAIA	R\$ 19.040,00
ADRIANUS LODEVICUS	R\$ 173.019,00
ANDRE FIGUEIREDO DOBASH	R\$ 135.000,00
ANTONIO BRAZ ZANATA	R\$ 32.420,00
ANTONIO TELES JUNIOR	R\$ 17.328,00
ARI BASSO	R\$ 697.770,00
BRUNO FREIRE BARCELOS	R\$ 125.000,00
CLAITON STRAUB	R\$ 103.206,40
CRESO NEVES BRANDÃO	R\$ 21.250,00
DAISON RAFAEL VILLANI	R\$ 160.593,00
DIORANDES FERMINO C FILHO	R\$ 5.700,00
EDGAR CARNEIRO PINHEIRO	R\$ 9.120,00
EDUARDO AUGUSTO BARCELOS	R\$ 45.375,00
FLORINDO CAVALLI NETTO	R\$ 43.768,00
GOOITZEN KRUIZENGA	R\$ 137.240,51
LUIZ CARLOS FREITAS	R\$ 379.357,50
MAICON STRAUB	R\$ 102.033,60
MARCELO LOUREIRO DE ALMEIDA	R\$ 2.200,00
MARIA YURI FUJII LUCIA	R\$ 2.907,00
WILSON PEREIRA TELES	R\$ 46.453,00
TOTAL	R\$ 2.258.781,01

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

3.2.1.4 Créditos Trabalhistas.

A empresa possui débitos trabalhistas referentes à verba de caráter remuneratória por serviços prestados com vínculo empregatícios com **51** empregados, num total de **R\$ 63.915,12**. O montante referente a cada trabalhador, não ultrapassa a 05 cinco salários mínimos. (Ver relação nominal no quadro de credores).

3.3 Processo Operacional

Ao todo são dezesseis os nutrientes essenciais ao desenvolvimento das plantas, que podem ser encontrados no ar, na água e no solo. Cada um tem um papel específico, não podendo ser substituído. São eles: carbono, hidrogênio, oxigênio, nitrogênio, fósforo, potássio, cálcio, magnésio, enxofre, ferro, manganês, zinco, cobre, boro, cloro e molibdênio. Os nutrientes podem ainda ser divididos em duas categorias: macronutrientes e micronutrientes. Os macronutrientes são aqueles utilizados em larga quantidade, sendo os principais: nitrogênio, fósforo e potássio.

O processo de produção de fertilizantes consiste na mistura destes nutrientes, que podem ser de origem mineral ou orgânica. Conforme o processo produtivo, os fertilizantes podem ser classificados em três tipos:

- i) Fertilizante mineral: produto de natureza fundamentalmente mineral, natural ou sintético, obtido por processo físico, químico ou físico-químico, fornecedor de um ou mais nutrientes das plantas;
- ii) Fertilizante orgânico: produto de natureza fundamentalmente orgânica, obtido por processo físico, químico, físico-químico ou bioquímico, natural ou controlado, com base em matérias-primas de origem industrial, urbana ou rural, vegetal ou animal, enriquecido ou não de nutrientes minerais;
- iii) Fertilizante organomineral: produto resultante da mistura física ou combinação de fertilizantes minerais e orgânicos.

A empresa Solos produz fertilizante organomineral, cuja fabricação é feita industrialmente, utilizando como principal matéria-prima orgânica a cama de frango.

Os fertilizantes organominerais são adubos orgânicos enriquecidos com nutrientes minerais. Nessa composição, a parte orgânica pode ser obtida a partir de fontes como dejetos processados de aves e suínos – mais conhecida como cama de frango – ou pelo uso da turfa, um material rico em nutrientes –

principalmente carbono – extraído de solos com alta umidade. A turfa – que é utilizada na composição dos produtos Redi – é formada por restos de vegetais decompostos por bactérias ou enzimas. Já os minerais são fabricados industrialmente e acrescentados à matéria-prima orgânica.

A matéria orgânica presente nos fertilizantes organominerais é importante para melhorar a fertilidade do solo e suas propriedades físicas, pois eleva a capacidade de retenção de água; promove a redução da densidade aparente do solo e o aumento da porosidade total do solo; forma agregados capazes de reduzir a erosão e aumentar a capacidade de absorção do solo; e aumenta a capacidade de troca catiônica, pela ação de micelas húmicas coloidais e com atividade superior às argilas.

A matéria orgânica aumenta os teores de nitrogênio, fósforo e enxofre a partir de sua decomposição e da mineralização. Além disso, ela reduz a fixação do fósforo pelos óxidos de ferro e alumínio, bloqueando os sítios de fixação com os radicais orgânicos. Essa matéria possui, ainda, efeito quelante sobre o ferro, o manganês, o zinco e o cobre, além de aumentar a população de micro-organismos benéficos ao solo e às plantas. De maneira geral, em função da matéria orgânica presente em sua composição, faz com o fertilizante organomineral seja facilmente absorvido pelas plantas por meio de raízes, caule e folhas, ativando o metabolismo e melhorando a fotossíntese e outros processos fisiológicos. Para os especialistas, as plantas resistem melhor às pragas e doenças, além de apresentarem maior vigor na brotação e produtividade elevada.

A matéria orgânica contida no fertilizante organomineral é um melhorador ou condicionador do solo, pois influi nas suas propriedades. Para a matéria orgânica agir como condicionador do solo ela deve ser empregada em grandes dosagens; como a quantidade em que ela entra no fertilizante organomineral é relativamente pequena, somente a longo prazo, com o emprego continuado desse adubo é que se poderá notar esse efeito. Todavia, a matéria orgânica do

fertilizante organomineral é um condicionador imediato dos fertilizantes químicos que entram em sua composição porque permite a obtenção de misturas que normalmente não seriam recomendáveis devido à incompatibilidade física dos adubos que a compõem; no solo, a fração orgânica

3.3.1 Matéria Prima Básica – Cama de Frango

A cama é depósito de dejetos, penas e sobras de ração do sistema de criação de frangos. Após o ciclo de cerca de 40 dias de engorda de pintinhos, a quantidade do material gerada é de cerca de dois quilos por animal alojado. Um lote de 25 mil aves fornece aproximadamente 50 toneladas de esterco.

O uso da cama de frango como adubo orgânico é uma saída atrativa, pois permite a substituição de parte ou totalidade do adubo químico, principalmente a uréia, além do potássio e até mesmo o fósforo.

Com baixo custo e rica em nutrientes, a cama de frango é feita normalmente, com maravalha ou casca de arroz, café e palhadas. A cama tem o objetivo de evitar o contato direto da ave com o chão, além de favorecer a absorção da água e a incorporação de fezes, urina, penas, descamações da pele e restos de alimento. A tabela abaixo apresenta valores médios da composição química da cama de frango.

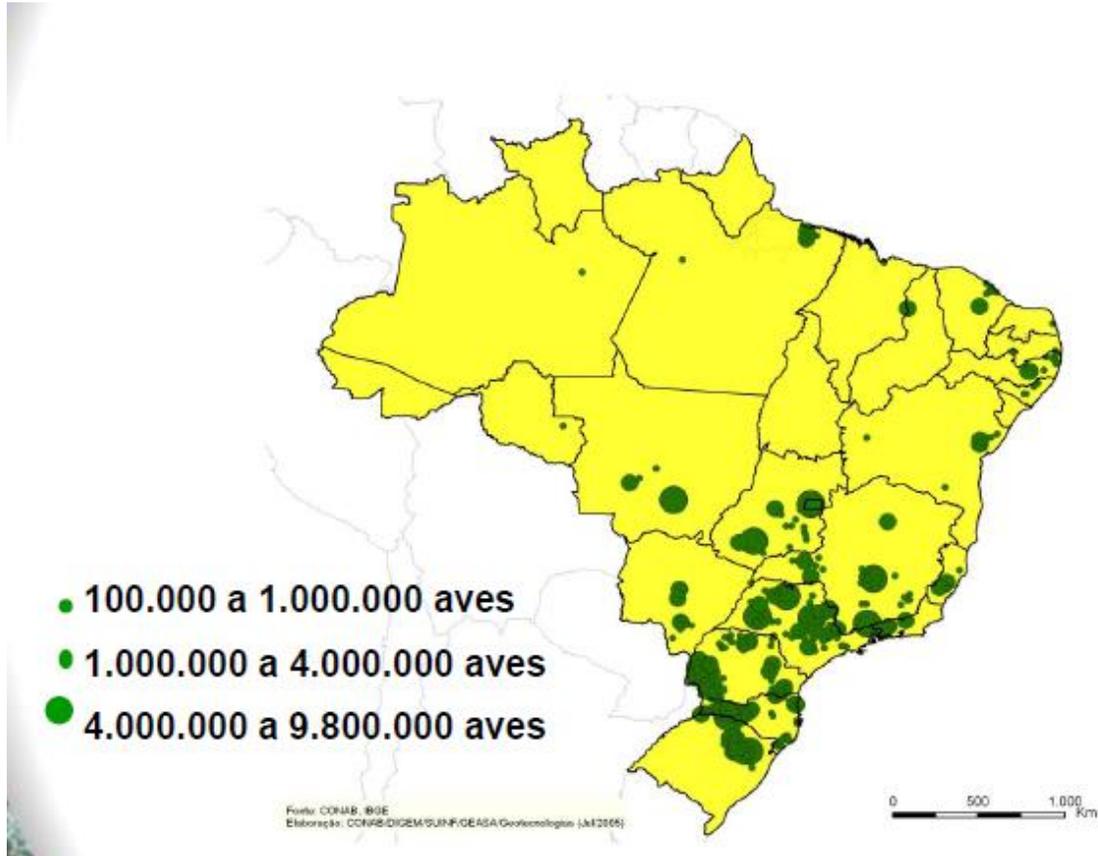
Tabela nº 10
COMPOSIÇÃO QUÍMICA DA CAMA

Componente	Média	Variação
Umidade (%)	19,5	4,70-39
Matéria Seca (%)	80,5	61-95
Cinzas (%)	24,7	9-54
Nitrogênio (%)	15,0	2,1-6,4
Fósforo (%)	1,6	0,56-3,92
Potássio (%)	2,3	0,73-5,17
Cálcio (%)	2,3	0,81-6,13
Magnésio (%)	0,52	0,19-0,88
Enxofre (%)	0,50	0,22-0,83
Cobre (ppm)	473	25-1.000
Ferro (ppm)	2.377	529-12.604
Manganês(ppm)	348	125-667
Zinco (ppm)	315	105-669

Com a proibição do uso da cama de frango na alimentação de bovinos em 2004, toda a disponibilidade deste insumo passou a ser direcionada para a indústria de fertilizantes.

Assim esse insumo passou a ser encontrado com relativa abundância na região em que a produção de frango é feita em alta escala, como nas regiões sul e sudeste, conforme se depreende da figura abaixo:

Figura nº 01
Distribuição Espacial da Produção de Aves no Brasil



FONTE: EMBRAPA

3.3.2 – Insumos Complementares - NPK.

Além da matéria prima básica, cama de frango, os fertilizantes organomineral, requerem a associação de nutrientes químicos como nitrogênio (N), fósforo (P) e potássio (K). Portanto, fertilizantes organomineral são composições resultantes da mistura de: matéria orgânica + NPK, que indica o percentual de nitrogênio na forma de N elementar, o teor percentual de fósforo na forma de pentóxido de fósforo, P₂O₅, e o conteúdo percentual de potássio na forma de óxido de potássio, K₂O.

Como importante componente das proteínas e da clorofila, o nitrogênio frequentemente é fator primordial no aumento da produtividade agrícola. O fósforo é responsável pelos processos vitais das plantas, pelo armazenamento e utilização de energia, promove o crescimento das raízes e a melhora da qualidade dos grãos, além de acelerar o amadurecimento dos frutos. O potássio é responsável pelo equilíbrio de cargas no interior das células vegetais, inclusive pelo controle da hidratação e das doenças da planta.

3.3.3 Matérias Primas Intermediárias

Além da matéria prima básica (cama de frango) e dos insumos complementares (NPK), para a fabricação dos fertilizantes organominerais, é necessário o emprego de matérias primas intermediárias, como: MAP, DAP, Nitrato de Amônio, super triplo, super simples, cloreto de Potássio, sulfato amônio, ureia, boro, zinco, cobre, manganês, molibdênio e cobalto.

3.4 - Processo de Fabricação da Solos.

O processo de fabricação de fertilizantes organomieral é bastante simples, caracterizado por apenas uma etapa, que consiste na mistura da matéria prima básica (cama de frango), com os nutrientes complementares (NPK) e as matérias primas intermediária.

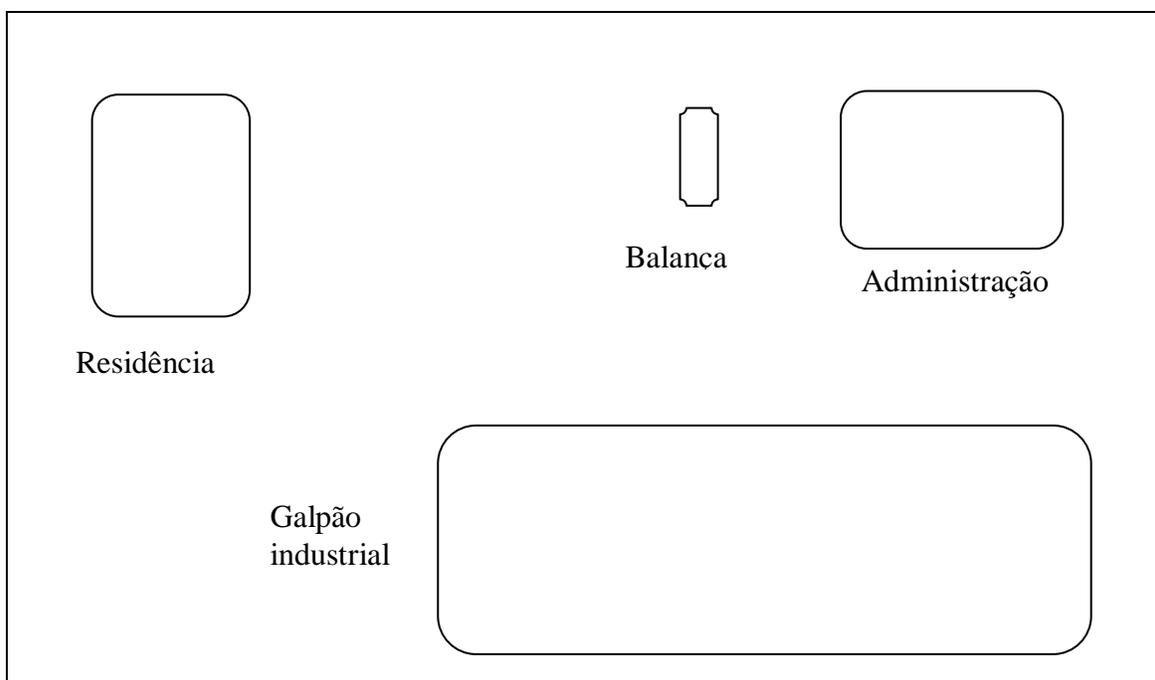
Para obtenção do fertilizante organomieral peletizado, é necessário submeter a matéria prima básica ao processo de peletização.

A empresa Solos, em suas três unidades, desenvolve etapas do processo de fabricação dos fertilizantes organominerais. Na unidade de Sidrolândia ocorrem todas as duas etapas do processo de fabricação, compreendendo: i) a mistura da matéria prima básica com os insumos complementares e as matérias primas intermediária; e ii) o processo de peletização. Na unidade de Itaquirai ocorre apenas o processo de peletização, enquanto que na unidade de Ivinhema apenas o processo de mistura.

3.4.1 - Unidade de Itaquirai-MS.

Essa unidade, localizada na cidade de itaquirai, está instalada em um terremos de 60.000m², ocupando uma área construída correspondente a 2.567,9 m². Conta com toda infra estrutura necessária para o processamento da peletização do fertilizante organomineral, conforme figuras a seguir:

a) Instalações Físicas





b) Equipamentos:



Fig. 02 Moeca receptora de Matéria Prima



Fig. 03 Rosca sem fim – Transporte de Matéria Prima para Moagem



Fig. 04 Moinho para moagem de Matéria Prima



Fig. 05 Rosca sem fim – Material moído



Fig. 06 Esteira



Fig. 07 Caixa de Alimentação material moído



Fig. 08 -Esteira de Abastecimento da Pelitizadora.



Fig. 09 - Motor Elétrico da Pelitizadora



Fig. 10 – Máquina Pelitizadora



Fig. 11 - Esteira de Material Pelitizado



Fig. 12 - Caixa de resfriamento

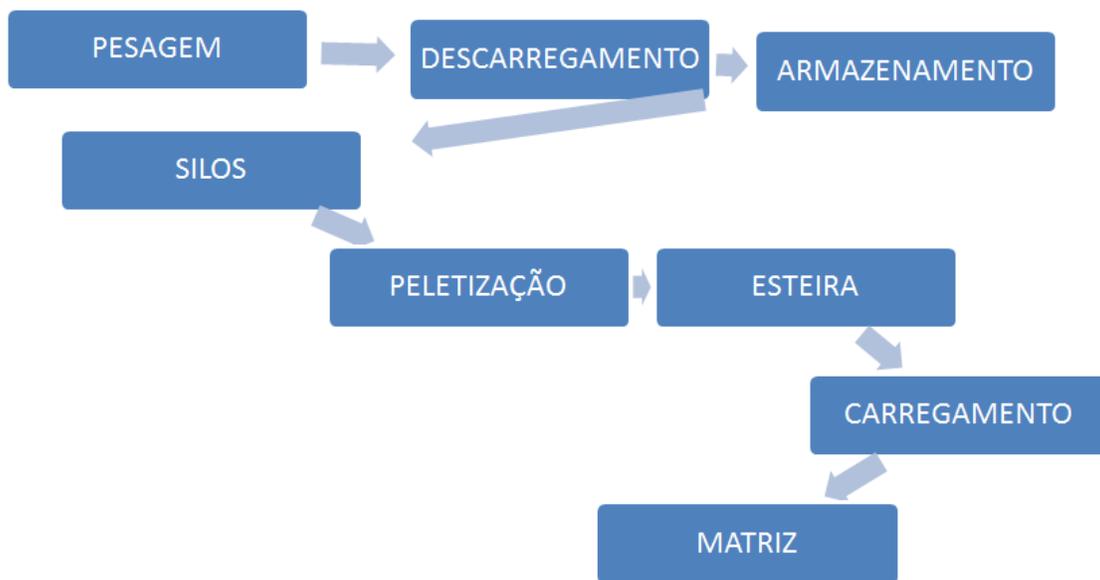


Fig. 13 - Trator Traçado com concha carregadeira



Fig. 14 Produto Final em processo de “descanso”

c) Fluxograma do Processo de Produção.



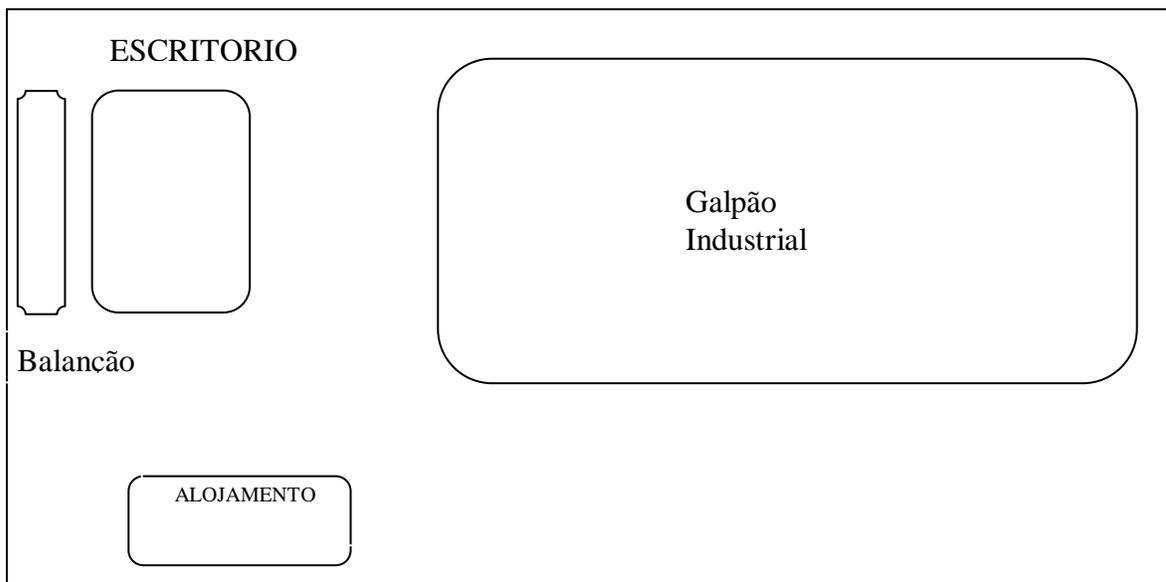
3.4.2 - Unidade de Sidrolândia-MS.

Localizada na cidade de Sidrolândia, está instalada em um terreno de 20.000 m², ocupando uma área construída correspondente a 4.370 m². Conta com toda infraestrutura necessária para o processamento das duas etapas do processo de produção da Solos.

- I) na mistura da matéria prima básica (cama de frango), com os nutrientes complementares (NPK) e as matérias primas intermediária.
- II) a peletização do fertilizante organomineral;

Possui os mesmo equipamentos existentes na unidade de Itaquirai.

a) Instalações Físicas



FILIAL DE SIDRÂNDIA - MS - UNIDADE PRODUTORA DE ORGÂNICO PELETIZADO E ORGANOMINERAL



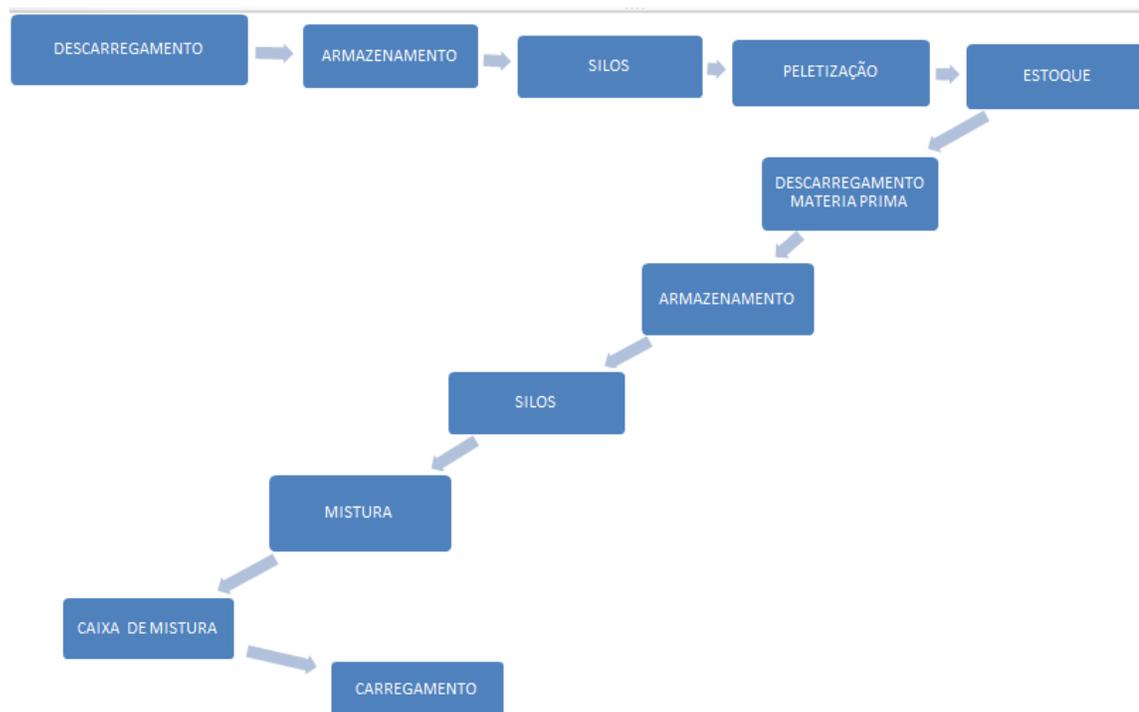
b) Equipamentos







c) Fluxograma do Processo de Produção



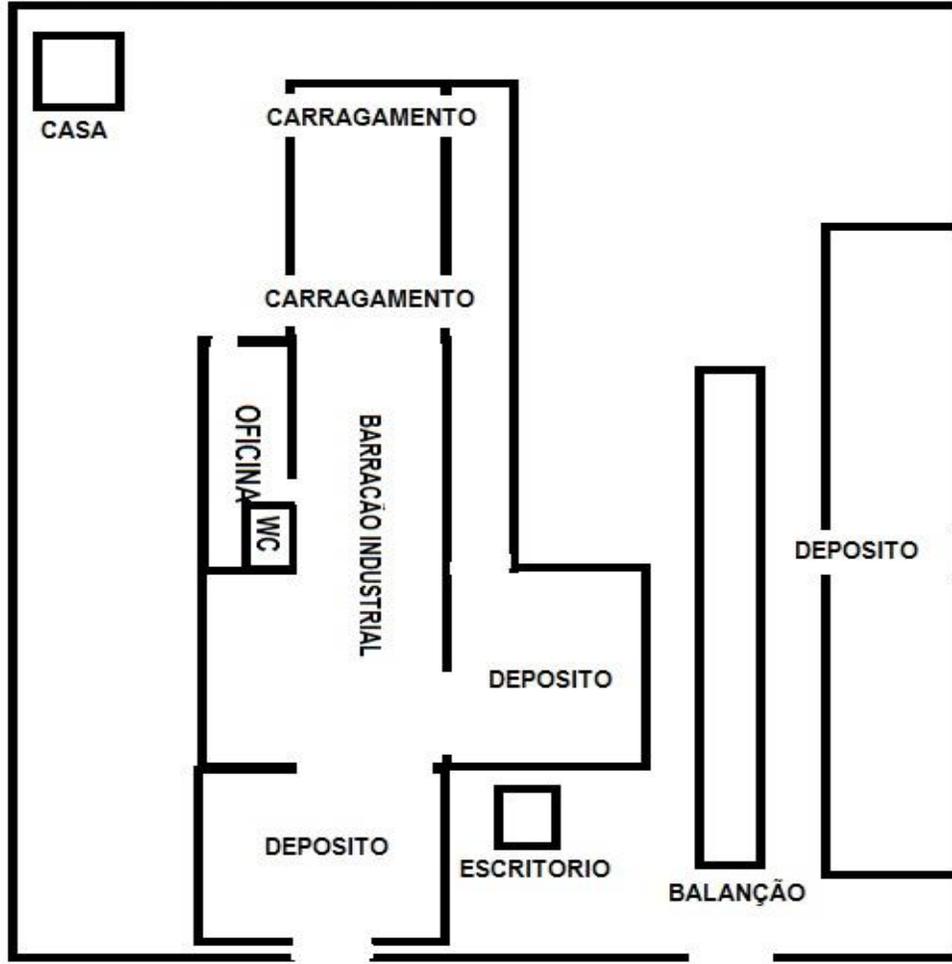
3.4.3 Unidade de Ivinhema-MS.

Trata da primeira unidade da empresa. Localizada na cidade de Ivinhema, está instalada em um terreno de 10.000 m², ocupando uma área construída correspondente a 3.700 m². Nessa unidade é realizada apenas a mistura da matéria prima básica (cama de frango), com os nutrientes complementares (NPK) e as matérias primas intermediária.

MATRIZ IVINHEMA MS - PRODUTORA DE ORGANOMINERAL



IVINHEMA - INSTALAÇÕES FÍSICAS



Equipamentos.



CAPACIDADE DE PRODUÇÃO 20 TON



HORA





FLUXOGRAMA DO PROCESSO PRODUTIVO



3.5 Regulamentação da Principal Atividade da Empresa

No Brasil a categoria de fertilizante organomineral foi criada através do Decreto n.º 86955, de 18-02-82, que assim o definiu: fertilizante resultante da mistura ou combinação de fertilizantes minerais e orgânicos.

Toda a legislação atual está contida na Lei Federal nº 6.894/1980, regulamentada pelo Decreto-Lei nº 4.954/2004, que normatiza sobre a produção, comercialização e uso de fertilizantes, corretivos e inoculantes de solos, no território brasileiro. Especificamente, em relação aos fertilizantes organomineral, sua normatização esta contemplada na Instrução Normativa SDA nº 23/2005.

Os parâmetros estabelecidos pela legislação em vigor para a produção de fertilizantes organomineral, são os seguintes:

•sólidos para aplicação no solo:

- C. orgânico: 8%
- Umidade máxima: 25%
- CTC mínimo: 80 mmol _c/kg
- N, P e/ou K: 10%
- Ca, Mg e/ou S: 5%
- Micronutrientes: 4%

• fluidos para aplicação no solo:

- C. orgânico: 3%
- N, P e/ou K: 3%
- Ca, Mg e/ou S: 3%
- Micronutrientes: 1%

A legislação brasileira exige que as fórmulas de organominerais tenham, no mínimo, 8,0% de adubo orgânico; se o produtor empregar fertilizantes minerais mais concentrados, o produto comercial pode conter mais de 500 kg por tonelada. Essa matéria orgânica humificada funciona comprovadamente como condicionadora dos fertilizantes minerais.

Assim, de acordo com a legislação brasileira, fertilizantes produzidos pela associação entre fontes orgânicas e fontes minerais são classificados como fertilizantes organominerais. Atualmente, o MAPA tem registrado diversos fertilizantes organominerais que, em sua formulação, associam fontes orgânicas como turfas, dejetos animais e compostos orgânicos, e fontes minerais como fertilizantes solúveis e agrominerais. (MAPA, 2009).

De acordo com a legislação, os fertilizantes organominerais quando na forma de produto acabado devem passar por um controle de laboratório, determinando-se a composição química e confirmando-se seus parâmetros para que estejam dentro das especificações exigidas por lei e que devem ser garantidas pelo produtor.

3.6 - Produtos Comercialização/Distribuídos

A empresa solos comercializa mais de 30 (trinta) fórmulas de fertilizantes organomineral, que decorrem de formulações básicas para cada cultura e tipo de solo.

As fórmulas são elaboradas a partir das quantidades de nutrientes químicos, como os insumos complementares (NPK) e as matérias primas intermédias, que devem ser adicionadas a matéria prima, levando em conta a exigência de cada cultura, para cada tipo de solo.

A relação das fórmulas comercializada nos últimos anos pela empresa Solos, consta da tabela abaixo:

TABELA Nº 11
FÓRMULAS COMERCIALIZADAS NOS ÚLTIMOS ANOS.

PRODUTO	FÓRMULA	PRODUTO	FÓRMULA	PRODUTO	FÓRMULA
1	0.0.30	13	4-10-10	24	8-12-12 + 5%S
2	0-16-0	14	6.8.8 + 4%S	25	10-3-3 + 7%S
3	2-10-5	15	6-10-3 + 3%S	26	10.5.5+ 7%S
4	2-10-10	16	6-10-10 + 3%S	27	10-7-7 + 7%S
5	2-10-0	17	7-10-10 + 5%S	28	10-5-10 + 7%S
6	2-15-12	18	8-8-8 + 6%S	29	10-0-10 + 7%S
7	3-15-15	19	8-5-5 + 6%S	30	12-15-00 + 8%S
8	3.12.12	20	8-0-8 + 6%S	31	7-30-0
9	3-16-6	21	8-5-8 + 6%S	32	4-20-10
10	3-14-6	22	8-18-0 + 3%S	33	5.26.6
11	4-10-5	23	8-10-10 + 5%S	34	0-25-0
12	4-18-0				

Fonte: Informações fornecidas pela empresa Solo.

3.7 Custos de Produção.

Para determinar o custo de produção, para cada fórmula, são consideradas as quantidades de insumos diretos e indiretos utilizados em cada fórmula, bem como através da apropriação dos custos direto, como não de obra, e OS custos indiretos, como as despesas administrativas e financeiras.

A partir das formulações de cada produto foi construída uma planilha para determinação do custo unitário de cada tonelada de fertilizante produzido pela empresa, como procedimentos para a determinação de preços a partir da margem operacional líquida desejada. (Tabela nº 12)

TABELA Nº 12
ESTRUTA BÁSICA DE CUSTO DE PRODUÇÃO

Discriminação	Preços	Qtade	Créditos	Créditos	Débitos	Débitos	Total
	Und		%	R\$	%	R\$	
Custo de Merc. Produzida							-
Matéria Prima Básica							0,00
Cama de Frango	0,00	0,000	0,00	0,00		0,00	
Insumo Complementares							0,00
Nitrogênio			0,00	0,00		0,00	
Fósforo			0,00	0,00		0,00	
Potássio			0,00	0,00		0,00	
Matéria Prima Intermediária							0,00
MAP 11-52	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
MAP 10-50	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
MAP 11-44	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
MAP 12-52	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
N-P 12-40	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
S.TRIPLO	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
S.SIMPLES	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
CLORETO.K	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
SULF.AMÔNIO	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
UREIA 46%	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
ORGANICO	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
BORO 10%	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
ZINCO 15%	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
COBRE	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
MANGANES	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
MOBILIDENIO	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
COBALTO	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
FORMULADO	-	0,000	0,00	0,00		0,00	
CARBONATO	-	0,093	0,00	0,00		0,00	
Outros Custos Indiretos							0,00
Embalagem	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
Energia Elétrica	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
Manutenção Industrial							
Custos de Comercialização							0,00
Frete					0,00	0,00	
Comissão Sobre Vendas					0,00	0,00	
Custos Fiscais Compulsórios							0,00
ICMS					0,00	0,00	
PIS					0,00	0,00	
CSLL					0,00	0,00	
IR					0,00	0,00	
CONFINS					0,00	0,00	
Custos Fixo Médio							0,00
Despesa com Pessoal	1,00	0,00				0,00	
Despesa Financeira	1,00	0,000				0,00	
Despesas Administrativas	1,00	0,00				0,00	
CUSTO POR TONELADA							0,00

3.8. Gestão Operacional, Administrativa e Financeira.

Todo o crescimento da empresa foi impulsionado pela agressividade da área comercial, que soube aproveitar as oportunidades que o mercado lhe proporcionava, quer quanto à disponibilidade da matéria prima, quer quanto o aumento da demanda por fertilizantes organominerais.

Porém, todo o crescimento da empresa não foi devidamente planejado quanto ao dimensionamento das necessidades de recursos financeiros para os investimentos que foram realizados. Tal circunstância fez com que empresa fosse obrigada a recorrer a recursos próprios, cujos desembolsos comprometeram o seu capital de giro, gerando desencaixes recorrentes e, conseqüentemente, elevação das despesas financeiras.

. Tal situação pode ser atribuída a sua estrutura familiar, onde as tomadas de decisões estão concentradas na sócia gestora. Com o acúmulo de atividades, por ser a única responsável por todas as áreas gerenciais e operacionais, faz com que o encaminhamento de qualquer situação, requeira a sua intervenção direta. A ausência de delegação de competências aos encarregados reduz a eficiência administrativa da empresa.

3.8.1 Recursos Humanos

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

No mês de junho de 2015, para desenvolver todas suas atividades e manter todas as suas unidades e instalações, a empresa contava com **51** funcionários, a um custo mensal da ordem de **R\$ 131.565,43**, incluídos os encargos sociais incidentes sobre a remuneração,

Os dados da tabela nº 13 mostram que o quadro de funcionários está bem dimensionado para o nível de operação da empresa. Não foram constatadas divergências salariais significativas para funções identificadas. Contudo, há situações que podem gerar conflitos, como a função de auxiliar de produção pleno, perceber remuneração semelhante ao de encarregado. Isto se deve a falta de um plano de cargo e salários na empresa, que determine as atribuições, responsabilidade e nível de remuneração de cada função.

TABELA Nº 13
QUADRO DE PESSOAL

FUNÇÃO	QTDADE	REMUNERAÇÃO MÉDIA
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2	1.064,00
AUXILIAR DE PRODUÇÃO	17	878,94
AUXILIAR DE PRODUÇÃO JUNIOR	1	894,69
AUXILIAR DE PRODUÇÃO SENIOR	1	1.362,22
ENCARREGADO ADMINISTRATIVO PLENO	2	1.219,45
ENCARREGADO DE PRODUÇÃO	3	1.735,79
ENCARREGADO MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	2	1.399,58
GERENTE COMERCIAL	2	2.509,87
GERENTE DE MANUTENÇÃO	1	1.873,54
GERENTE DE PRODUÇÃO	1	1.172,24
GERENTE DE UNIDADE	2	2.326,47
GERENTE FINANCEIRA	1	2.351,89
MOTORISTA DE CARRETA	1	1.593,18
OPERADOR DE PRODUÇÃO	2	1.578,99
OPERADOR DE TRATOR	6	1.319,16
RESPONSÁVEL TÉCNICO	3	709,33
SECRETÁRIA	1	856,01
TRABALHADOR DE SERVIÇOS GERAIS	2	718,69
TOTAL	51	

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

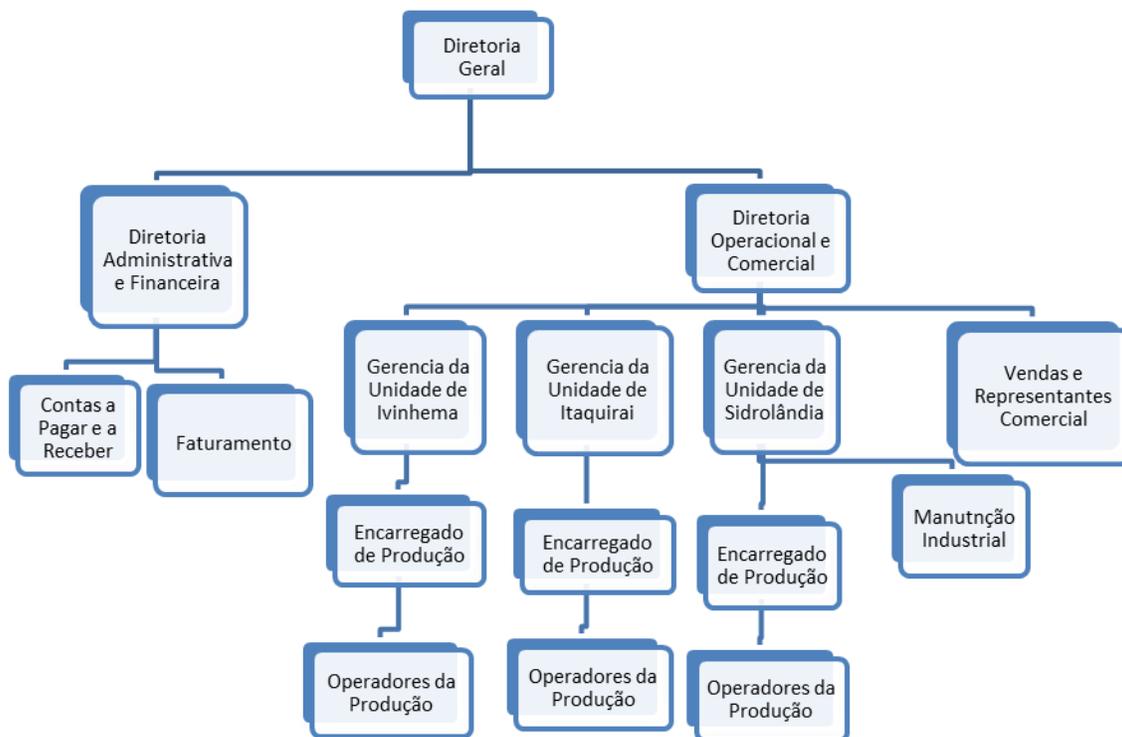
3.8.1.1 Organograma

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

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

:

FIGURA Nº 15
ORGANOGRAMA DA SOLOS



Fonte: Elaborado pelo autor.

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

A Diretoria Administrativa e Financeira é realizada por pessoa com curso de nível superior e pós-graduação na área de gestão. Conta com o apoio direto de quatro funcionários, sendo dois para o setor de contas a pagar e dois para o faturamento.

A Diretoria Operacional e Comercial é ocupada por profissional com formação superior na área de engenharia agrônômica. Na sede administrativa conta com a colaboração de uma auxiliar para o controle das vendas e nas unidades de produção têm sob sua supervisão direta os três gerentes de produção.

Constatou-se que a empresa opera com um quadro administrativo adequado ao volume de serviços em cada departamento. Entretanto, verificou-se elevado grau de concentração de comando na figura do Diretor operacional e Comercial.

Esta centralização faz com que ocorra elevada sobrecarga de trabalho sobre o Diretor Operacional e Comercial, cujas funções são exercidas pela mesma pessoa. Atualmente são da competência dessa Diretoria inúmeras atividades, como:

- Planejamento e Controle da Produção Global;
- Supervisão de todo o processo de produção, em todas as unidades;
- Supervisão da manutenção industrial, em todas as unidades;
- Controle de qualidade do produto final, em todas as unidades;
- Elaboração de Fórmulas;
- Orientações/Consultas Técnicas;
- Relacionamento com todos os fornecedores;
- Contratação e treinamento do pessoal de produção;
- Aquisição de matérias primas e demais insumos;
- Vendas Diretas;
- Abertura de novos mercados;

- Abertura de novos clientes;
- Supervisão dos Representantes Comerciais;
- Apuração de Custos de Produção;
- Determinação dos Preços de Vendas;
- Visita a Clientes;
- Propaganda e Publicidade;

-

Essa centralização e sobrecarga sobre o Diretor Operacional e Comercial faz com que seja reduzida a autonomia dos gerentes de unidades e encarregados de produção, geram falhas na organização administrativa, pois muitos procedimentos (muitas vezes simples) deixam de ser executados em tempo hábil, em razão de falta de autorização, já que as decisões são tomadas exclusivamente pelo Diretor.

3.8.2 - Gestão Administrativa.

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, por filial ou produto, mesmo havendo recursos computacionais disponíveis no sistema utilizado pela empresa.

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 apenas os procedimentos de natureza fiscal e/ou contábil, não gerando relatórios gerenciais de avaliação e acompanhamento.

3.5 - Mercado²

3.5.1 O PRODUTO

Pode ser definida como fertilizante toda substância mineral ou orgânica, obtida de forma natural ou industrial, que forneça às plantas os nutrientes básicos necessários a seu desenvolvimento. O objetivo principal é devolver ao solo os elementos retirados em cada colheita, mantendo ou elevando a produtividade.

Os primeiros produtos usados como fertilizantes eram adubos orgânicos, como excrementos animais, cinza vegetal oriunda da queima de plantas e lodo de rios, lagos e pântanos. Estes ainda necessitam ser desmontados em compostos inorgânicos antes de utilizados pelas plantas e, portanto, têm ação mais lenta.

A era dos fertilizantes químicos iniciou com o cientista alemão Justus Von Liebig (1803-1873), que foi o primeiro a afirmar que o crescimento das plantas é determinado pelos elementos presentes no solo em quantidades adequadas. Em um solo carente de nutrientes, bastaria adicionar a famosa fórmula NPK para que as plantas crescessem mais.

Ao todo são dezesseis os nutrientes essenciais ao desenvolvimento das plantas, que podem ser encontrados no ar, na água e no solo. Cada um tem um papel específico, não podendo ser substituído. São eles: carbono, hidrogênio, oxigênio, nitrogênio, fósforo, potássio, cálcio, magnésio, enxofre, ferro,

² Todas as informações referentes ao mercado de fertilizantes no Brasil foram extraídas de quatro fontes:

- i) ANDA - Associação Nacional para Difusão de Adubos;
- ii) ABSOLO – Associação Brasileira das Indústrias de Condicionadores de Solo, Fertilizantes Foliares, Orgânicos, Organominerais e Substratos para Plantas.
- iii) MAPA - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
- iv) Informe Setorial do BNDES

manganês, zinco, cobre, boro, cloro e molibdênio. Os nutrientes podem ainda ser divididos em duas categorias: macronutrientes e micronutrientes.

Os macronutrientes são aqueles utilizados em larga quantidade, sendo os principais: nitrogênio, fósforo e potássio. O papel do nitrogênio é a manutenção do crescimento da planta, a formação de aminoácidos e proteínas. O fósforo é responsável por auxiliar as reações químicas que ocorrem nas plantas, interferindo nos processos de fotossíntese, respiração, armazenamento e transferência de energia, divisão celular e crescimento das células. Já o potássio é importante para a manutenção de água nas plantas, formação de frutos, resistência ao frio e às doenças. O enxofre também é considerado hoje um elemento-chave para o desenvolvimento das plantas, intervindo na formação de compostos orgânicos.

Já os micronutrientes são adicionados em quantidades muito pequenas, quando não forem oferecidos pelo solo.

3.5.1.1 Fertilizante organomineral

No Brasil a categoria de fertilizante organomineral foi criada através do Decreto n.º 86955, de 18-02-82, que assim o definiu: fertilizante resultante da mistura ou combinação de fertilizantes minerais e orgânicos.

Assim, de acordo com a legislação brasileira, fertilizantes produzidos pela associação entre fontes orgânicas e fontes minerais são classificados como fertilizantes organominerais. Atualmente, o MAPA tem registrado diversos fertilizantes organominerais que, em sua formulação, associam fontes orgânicas como turfas, dejetos animais e compostos orgânicos, e fontes minerais como fertilizantes solúveis e agrominerais. (MAPA, 2009).

Figura nº 16
FERTILIZANTE ORGANOMINERAL PELITIZADO



Portanto, os fertilizantes organominerais são adubos orgânicos enriquecidos com nutrientes minerais. Nessa composição, a parte orgânica pode ser obtida a partir de fontes como dejetos processados de aves e suínos – mais conhecida como cama de frango – ou pelo uso da turfa, um material rico em nutrientes – principalmente carbono – extraído de solos com alta umidade. A turfa – que é utilizada na composição dos produtos Redi – é formada por restos de vegetais decompostos por bactérias ou enzimas. Já os minerais são fabricados industrialmente e acrescentados à matéria-prima orgânica.

A matéria orgânica presente nos fertilizantes organominerais é importante para melhorar a fertilidade do solo e suas propriedades físicas, pois eleva a capacidade de retenção de água; promove a redução da densidade aparente do solo e o aumento da porosidade total do solo; forma agregados capazes de reduzir a erosão e aumentar a capacidade de absorção do solo; e aumenta a capacidade de troca catiônica, pela ação de micelas húmicas coloidais e com atividade superior às argilas.

A matéria orgânica aumenta os teores de nitrogênio, fósforo e enxofre a partir de sua decomposição e da mineralização. Além disso, ela reduz a fixação do fósforo pelos óxidos de ferro e alumínio, bloqueando os sítios de fixação com os radicais orgânicos. Essa matéria possui, ainda, efeito quelante sobre o ferro,

o manganês, o zinco e o cobre, além de aumentar a população de micro-organismos benéficos ao solo e às plantas. De maneira geral, em função da matéria orgânica presente em sua composição, faz com o fertilizante organomineral seja facilmente absorvido pelas plantas por meio de raízes, caule e folhas, ativando o metabolismo e melhorando a fotossíntese e outros processos fisiológicos. Para os especialistas, as plantas resistem melhor às pragas e doenças, além de apresentarem maior vigor na brotação e produtividade elevada.

A matéria orgânica contida no fertilizante organomineral é um melhorador ou condicionador do solo, pois influi nas suas propriedades. Para a matéria orgânica agir como condicionador do solo ela deve ser empregada em grandes dosagens; como a quantidade em que ela entra no fertilizante organomineral é relativamente pequena, somente a longo prazo, com o emprego continuado desse adubo é que se poderá notar esse efeito. Todavia, a matéria orgânica do fertilizante organomineral é um condicionador imediato dos fertilizantes químicos que entram em sua composição porque permite a obtenção de misturas que normalmente não seriam recomendáveis devido à incompatibilidade física dos adubos que a compõem; no solo, a fração orgânica do fertilizante organomineral age condicionando os fertilizantes minerais que entram em sua composição. (INFORAGRO)

Logo, havendo um componente orgânico na adubação, a retenção de nutrientes no solo é aumentada, pois o componente orgânico aumenta a capacidade de troca catiônica. Isto proporciona menor perda de nutrientes por lavagem e maior aproveitamento do fertilizante pelas plantas, embora, comparados aos sintéticos os organominerais, tenham liberação mais lenta de nutrientes (CERRI, 2011).

Essas propriedades fazem com que os fertilizantes organominerais proporcionem sustentabilidade na produção agrícola por levar à redução, em até

20%, do uso de fertilizantes químicos, por potencializar a ação microbiana e disponibilizar mais nutrientes no solo.

Diversos estudos apontam que o rendimento do fertilizante organomineral é superior se comparado aos produtos minerais, normalmente utilizados pelos produtores, pois os nutrientes contidos nestes são aproveitados em pequenas proporções pelas culturas em geral. Logo, o restante desses elementos perdidos por lixiviação é absorvido por micro-organismos ou insolubilizados no solo, enquanto os que estão presentes nos fertilizantes organominerais possuem taxas de aproveitamento muito superiores.

Assim o uso dos organominerais melhora a saúde e a resistência da planta, devido a disponibilidade de carga orgânica disponibilizada, inclusive auxiliando na resistência a doenças e intempéries climáticas (chuvas em abundância ou períodos de estiagem).

3.5.2 Principais Características do Mercado Nacional

O setor de fertilizantes brasileiro passou por transformações estruturais nas últimas décadas. Tais transformações, ainda em curso, anunciam uma nova configuração setorial, com provável domínio de grupos estrangeiros e com maior nível de concentração.

A produção de insumos para fertilizantes, assim como outras áreas do setor químico, são intensivas em capital e exigem grandes escalas de produção. Uma vez fabricados os fertilizantes intermediários, a elaboração do fertilizante final é relativamente simples, bastando serem misturados e comercializados. Isto explica porque o setor de misturadores de fertilizantes é fragmentado, com centenas de produtores na ponta, enquanto o setor de produção de insumos é mais concentrado.

O segmento de matérias-primas para o setor de fertilizantes é altamente concentrado, já que o acesso aos recursos naturais é restrito. A Petrobras é a única fornecedora de gás natural, com importante participação na produção de amônia anidra (também produzida pela Fosfertil). O enxofre utilizado no Brasil é completamente importado, em razão da ausência de jazidas em território nacional. Quanto aos potássicos, 90% de nossas necessidades são atendidas por importações. As explorações de rocha fosfática são realizadas pela Bunge, pela Fosfertil e pela Copebrás. (Absolo)

No segmento de produtos intermediários, encontra-se novamente um alto grau de concentração, refletindo o acesso restrito às matérias-primas. Fosfertil, Bunge e Copebrás também lideram esse segmento⁶. No segmento de fertilizantes básicos, tem-se, novamente, Fosfertil e Bunge como líderes⁷.

As empresas misturadoras constituem um segmento extremamente pulverizado, geralmente com alcance regional. Entretanto, nos últimos anos, ocorreu um avanço, em direção à ponta, por parte de grandes grupos do setor. Bunge, Cargill e a Trevo (hoje Yara) são exemplos de empresas que também atuam no segmento de mistura. Destaca-se, ainda, a atuação do grupo Heringer, que abandonou o caráter de misturadora regional para se tornar um dos maiores grupos do setor. (ANDA).

Tabela nº 14
Market Share no Mercado de Fertilizantes

EMPRESA/GRUPO	PARTICIPAÇÃO %
BUNGE-FOSFÉRTIL	43,40
YARA/TREVO/FOSFÉRTIL	15,00
MOSAIC/CARGIL/FOSFÉRTIL	14,60
HERINGER	9,92
COPEBRÁS	4,85
FERTIPAR	3,92
GALVANI	2,73
IHARABRÁS	2,13
UNIFÉRTIL	1,63
OUTROS	2,36
TOTAL	100,00

(1) Percentual do Faturamento Total

Fonte: ANDA - Associação Nacional para Difusão de Adubos.

3.5.3 Aspectos concorrenciais

A estrutura de concorrência do setor de fertilizantes no Brasil é caracterizada, como na maioria dos países, pela alta concentração e pela integração vertical, pois a produção exige elevados custos iniciais em investimentos, é intensiva em capital e envolve grandes escalas de produção. Ademais, percebe-se a crescente participação dos produtores de insumos, na fabricação de fertilizantes intermediários e finais. Segundo o relatório “Austin – Setorial Fertilizantes”, existe tendência de maior participação das produtoras de insumo nos mercados a jusante. No país, a concorrência no setor de insumos é

limitada pela carência de investimentos e pela existência de poucos “players”. No setor de misturadores, essa concorrência é maior devido à facilidade de importação, tanto de insumos como de fertilizantes intermediários. (ABSOLO)

3.5.4 Mercado mundial

A indústria de fertilizantes é relativamente concentrada em todo o mundo, tanto em termos de países, como de firmas. Em função da dotação de fatores naturais, a produção é relativamente estável. Por outro lado, o mercado internacional passou por pressões competitivas recentemente, uma vez que as firmas tradicionais “incumbentes” tiveram sua posição dominante contestada por novas empresas “entrantes”²⁰. Similarmente, há uma modificação nos países produtores e consumidores, com a forte ascensão de China e Índia, bem como mudanças nos fluxos de importação e exportação. (ANDA)

Atualmente, as cinco principais empresas mundo são: Yara (Noruega), Mosaic (EUA), Agrium, Inc (Canadá), Potash Corporation (Canadá) e The Kali & Salz Group – K+S (Alemanha). A divisão de mercado (market share) global dessas cinco principais empresas permaneceu relativamente estável nos últimos anos. A parcela de produção das empresas somadas foi de 27% em 2002, 30% em 2006 e 33% em 2007. (ANDA)

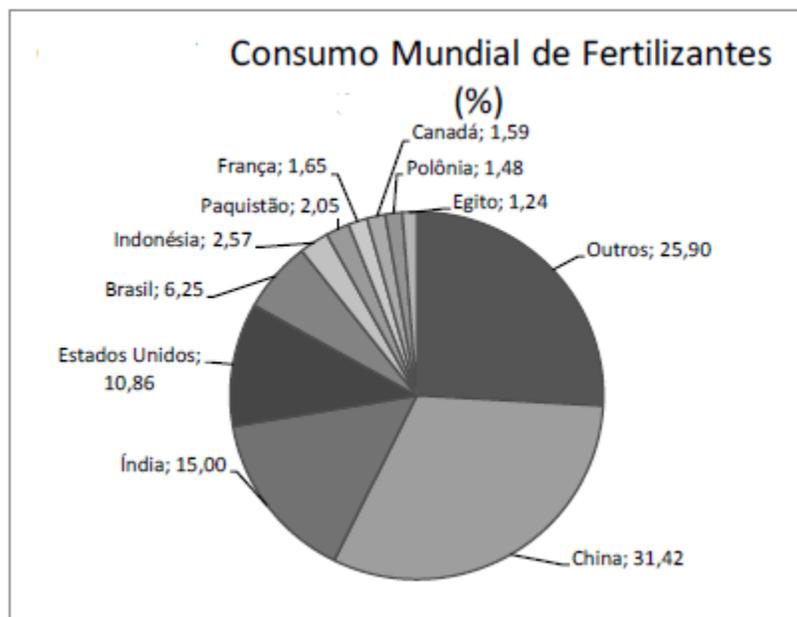
O mercado mundial de fertilizantes vem revelando taxas crescentes na última década. Segundo dados da International Fertilizer Industry Association (IFA), o consumo mundial de fertilizantes no ano de 2010 foi de 171 milhões de toneladas de nutrientes. (ANDA)

No período 2000-2010 o consumo cresceu 27%, o que equivale a uma taxa composta de crescimento anual de 2%. No mundo, o consumo de fertilizantes está concentrando principalmente nos fertilizantes nitrogenados, que representaram cerca de 61% da demanda total por nutrientes, dos quais os

fosfatados foram responsáveis por cerca de 23% e os potássicos, 16%. (ABSOLO)

A demanda por fertilizantes é altamente concentrada, sendo quatro países responsáveis por 64% do total consumido em 2010. A China é o maior consumidor mundial e vem aumentando sua participação ano após ano. Em 1990, o percentual consumido pelo país era de 20%, tendo saltado para 26% em 2000 e alcançado 30% em 2010. A Índia ocupa a segunda posição, com 16%, tendo ultrapassado os EUA na última década, que passaram para o terceiro lugar, consumindo 12% do total mundial. O Brasil foi o quarto maior consumidor, respondendo por 6% do total global. (ABSOLO)

FIGURA Nº 17
CONSUMO MUNDIAL DE FERTILIZANTES



FONTE: FAO

Cabe lembrar que China, Índia e Brasil vêm apresentando taxas de crescimento para o consumo de fertilizantes de 4% a.a., superior à taxa mundial e à dos EUA.

3.5.5 Oferta

As primeiras fábricas de fertilizantes no Brasil surgiram nos anos 1940 e dedicavam-se exclusivamente à mistura NPK com base em fertilizantes simples importado. Algumas das grandes empresas do setor já atuavam no mercado no fim da década de 1940 e início dos anos 1950: Trevo (1930), Quimbrasil (1945), IAP (1945), Copas (1945), Manah (1947), Fertisul (1948), Elekeiroz (1949) e Solorrlico (1956). (ANDA)

A oferta total de fertilizantes no Brasil ultrapassa 35,0 milhões de toneladas, das quais 65,0% são importações e 35,0% é produção doméstica. Essa relação entre produção doméstica e importação sobre consumo total não foi alterada nos últimos anos.

A oferta interna do produto é variável, dependente de alguns aspectos como da disponibilidade externa e interna de matérias primas e a capacidade industrial instalada.

O déficit na balança comercial brasileira de fertilizantes é função não apenas da demanda aquecida do setor agrícola nacional, mas também da estrutura de produção e da dotação de fatores domésticos. O setor envolve altas economias de escala e, embora o país tenha potencialidades, não conta com nível adequado de investimentos.

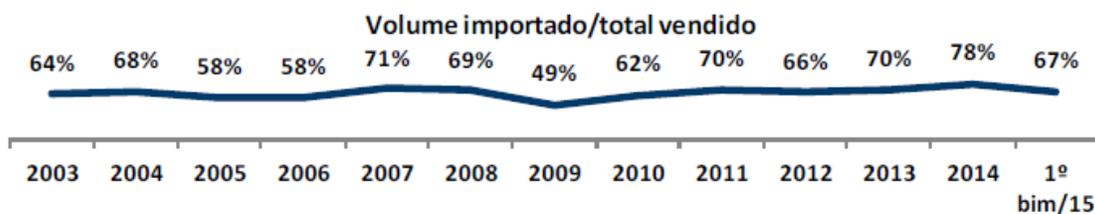
3.5.6 Demanda

O Brasil é o 4º maior consumidor mundial de nutrientes para a formulação de fertilizantes, representando cerca de 5,9% do consumo mundial, ficando atrás apenas da China, Índia e Estados Unidos. Mas, ainda importa mais de 65% dos fertilizantes que utiliza, ou seja, a produção nacional responde por cerca de 35% das necessidades atuais do país, configurando uma forte

dependência externa e uma debilidade frente às condições de fornecimento global. ANDA - (Associação Nacional para Difusão de Adubos).

FIGURA Nº 18

PARTICIPAÇÃO DAS IMPORTAÇÕES NO VOLUME TOTAL VENDIDOS



Fonte: ANDA/Planner Corretora.

O consumo de fertilizantes no Brasil está concentrado em algumas culturas – principalmente soja e milho – que representam, juntas, mais da metade da demanda nacional. A dependência em relação à agricultura indica a volatilidade da demanda de fertilizantes no Brasil, pois as commodities agrícolas vêm sofrendo variações bruscas nos seus preços internacionais, além de terem a rentabilidade reduzida pela volatilidade cambial. Em virtude do alto grau de importação, a demanda depende da renda dos agricultores, que por sua vez é influenciada pelo preço relativo dos fertilizantes (relação de troca), das políticas agrícolas do país e expectativa com relação ao preço futuro

A Região Centro-Sul, formada pelos estados do Centro-Oeste, Sul e Sudeste, é onde está concentrado o maior consumo de fertilizantes no Brasil. No ano de 2010, 86% dos fertilizantes entregues foram direcionados à região, onde estão localizadas as principais culturas agrícolas do país. As regiões Norte e Nordeste consumiram apenas 14% do total.

O estado de Mato Grosso, principal produtor brasileiro de soja, foi o maior consumidor de fertilizantes, com participação de 16% sobre a demanda total.

Em seguida temos São Paulo, com 14%, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, com 13%, e Paraná, com 12%.

3.5.7 Estrutura de Preços

Os fertilizantes são *commodities*, sendo seu preço determinado pelo mercado internacional. São variáveis relevantes na formação de preço nacional dos fertilizantes o custo da matéria-prima, o custo do transporte marítimo, custos portuários, tributos externos e internos, e custo de transporte até os centros produtores [Saab e Paula (2008)].

A estrutura de preços dos fertilizantes no mercado interno está ligada aos preços internacionais das *commodities* agrícolas. Uma vez que o setor é dependente, na sua maioria do setor externo, o câmbio poderia ser um fator determinante para a demanda; no entanto, os fertilizantes são indispensáveis para a agricultura e, logo, a taxa de câmbio pode ser menos relevante para a decisão de compra e desvalorizações na moeda não impedem sua importação, obviamente que, quando a moeda encontra-se em patamares mais valorizados, a atratividade aumenta.

Os preços internacionais dos fertilizantes revelaram uma trajetória ascendente até o ano de 2007, ocorrendo uma intensa alta no ano de 2008. Os elevados preços foram resultado da grande expansão no mercado agrícola, que exerceu pressão sobre o mercado de fertilizantes e conseqüentemente sobre os preços. O acelerado crescimento das economias da China e da Índia aumentou o consumo de fertilizantes e, como a oferta mundial é concentrada em poucos países produtores e limitada por conta do alto custo do investimento e dotação de recursos naturais, houve reflexo no aumento de preços. Além disso, o petróleo e derivados que servem como insumos para o setor também apresentaram elevação de seus preços.

Tabela nº 15
RELAÇÃO DE TROCAS DE PRODUTOS SELECIONADOS
POR TONELADA DE FERTILIZANTE/PRODUTOS

PERÍODO	ALGODÃO (fardo 15 kg)	ARROZ (sc 60 kg)	ARROZ IRRIGADO (sc 50 kg)	FEIJÃO (sc 60 kg)	MILHO (sc 60 kg)	SOJA (sc 60 kg)	TRIGO (sc 60 kg)
MÉDIAS ANUAIS							
2000	42,3	35,8	30,6	14,7	40,2	25,4	33
2001	52,9	33,4	30	10,6	57,8	23,4	31,7
2002	43,6	29	26,5	9,4	38,1	17,6	23,6
2003	39,2	23,2	21,9	11,6	50,3	19,8	28,6
2004	48,3	23,8	27	15,8	57,1	22,7	35,8
2005	55,4	33,4	38,5	11,4	57,3	27,7	41,5
2006	48,4	31,5	28,1	17	59,8	26,7	34
2007	52,5	33,3	30,7	14,4	50,7	25,6	31,2
2008	92,2	40,9	41,4	13,8	87,4	38,6	52,2
2009	64,5	36,6	39,0	16,8	67,5	25,7	41,3
2010	54,3	27,2	29,9	12,1	64,7	25,4	39,3

FONTE: ANDA – Associação Nacional para Difusão de Adubos.

3.5.8 - Mercado de Fertilizantes Organominerais

Atualmente, os fertilizantes especiais são usados em complemento aos convencionais. Podem ter a forma de micronutrientes, extratos vegetais ou aminoácidos, que, aplicados nas folhas ou nas sementes, aumentam o potencial produtivo das plantas.

Aa disseminação maior de fertilizantes especiais pela agricultura depende de um esforço de assistência técnica e de serviço de pós-venda,

O mercado se constitui de indústria tradicional, mas com muitos novos entrantes, especialmente após o boom das commodities. Atualmente, 2/3 das empresas do setor possuem faturamento de até R\$ 50 milhões.

O mercado nacional de fertilizantes organominerais vem crescendo nos últimos 6 anos (de 2005 a 2012) 16% ao ano. Em 2012, esse mercado representou 10% do consumo de NPK no Brasil, e a tendência é de crescimento ainda maior para os próximos anos³.

Até o ano de 2005, as entregas de fertilizantes organomineral eram principalmente destinadas a mercados especializados, como horticulturas e jardinagens. Após 2006, houve uma ampliação do mercado para produção de grãos, fibras e cana-de-açúcar. Os motivos para essas mudanças foram o aumento dos preços das commodities, trazendo uma relação de troca positiva para o agricultor, e também a imagem dos fertilizantes organominerais de eficiência agrônômica aumentada.

A expectativa para os próximos anos é de significativo aumento da produção nacional de fertilizantes organominerais de 3,5 milhões para 8 milhões de toneladas/ano até 2015 e para 15 milhões de toneladas até o ano de 2020.

O mercado brasileiro de fertilizantes organominerais está em expansão, parte por ser um produto mais sustentável, que se utiliza de resíduos orgânicos, e muito por se tratar de um fertilizante que vem apresentando bons resultados em diversas culturas.

Em relação às principais culturas, a da soja é o principal mercado para fabricantes de adubos foliares, orgânicos e organominerais, segmento em que há destaque também para o milho. O organomineral tem boa participação nessas culturas porque gradativamente está substituindo o mineral,

³ A informação é do pesquisador de Fertilizantes do Solo e Tecnologias de Fertilizantes da Embrapa Solos, José Carlos Polidoro, durante palestra no V Fórum Abisolo, promovido em Ribeirão Preto (SP), pela Abisolo – Associação Brasileira das Indústrias de Tecnologia em Nutrição Vegetal. palestra sobre “Fertilizantes Organominerais: Aspectos Tecnológicos e Mercadológicos”.

Para 2015 as projeções iniciais apontam para vendas totais de 32,2 milhões de toneladas, em linha com o volume registrado em 2014. Dentro da sazonalidade do setor, aproximadamente 62% devem ser comercializados no 2º semestre de 2015, que se comparam com 60% comercializadas no ano de 2014. Boa parte deste volume de entregas continua sendo bancado pelas importações, responsáveis por 67,4% das vendas.

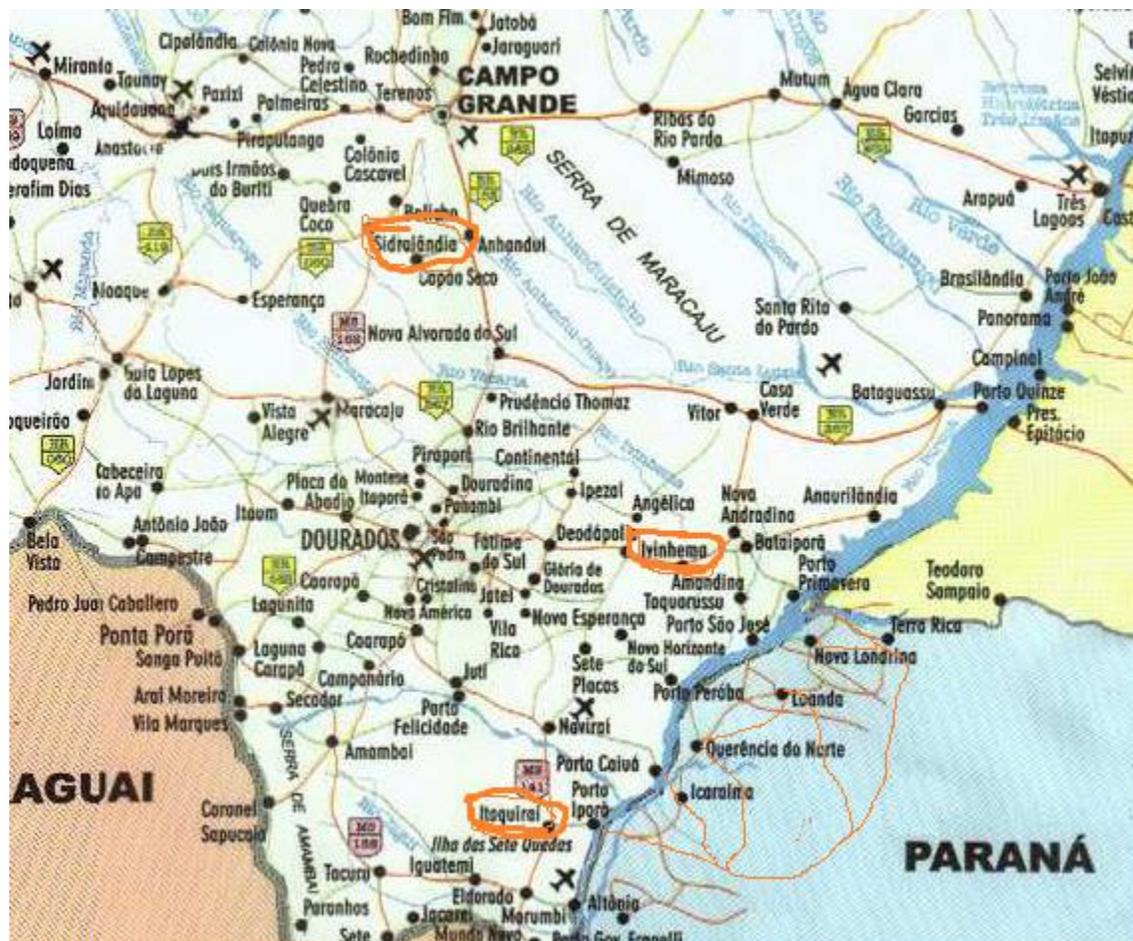
Entre as principais conclusões, está a de que a concorrência no setor está mais acirrada, com uma forte entrada de novas empresas, um movimento que é creditado à movimentação dos preços de commodities. De acordo com a Abisolo, 33% das companhias pesquisadas têm de um a cinco anos, o maior percentual. "O mercado tem sido atrativo e crescido nos últimos anos. Estamos indo em um ritmo até assustador", avaliou o presidente da Abisolo, Clorinaldo Roberto Levrero.

Outro aspecto revelado pela pesquisa é a concentração do faturamento do setor. De acordo com a Abisolo, duas em cada três empresas têm faturamento de até R\$ 50 milhões. E apenas 11% das companhias são responsáveis por 48% da receita registrada em 2013 (R\$ 3,2 bilhões). Na divisão por segmentos, a maior concentração está entre fabricantes de adubos foliares, em que 21% das empresas respondem por 66% da receita.

3.5.9 - Área de atuação

A área de atuação da empresa concentra nas regiões sul, sudoeste e centro do estado do Mato Grosso do Sul e oeste do estado do Paraná.

FIGURA Nº 19 ÁREA DE ATUAÇÃO DA SOLOS



3.5.10 - Canais de Distribuição

A empresa utiliza como canais de distribuição a venda direta aos produtores e cooperativas, representantes comerciais e distribuidoras.

Comercializa seus produtos na condição “Free on Bord – FOB”, portanto, os compradores são os responsáveis pela retirada dos fertilizantes das unidades de produção.

3.5.11 – Perspectivas

O agronegócio é responsável por parcela importante do Produto Interno Bruto (PIB), e o país é um dos maiores produtores e fornecedores globais de grãos, cana-de-açúcar, carne e produtos florestais, tendo uma das estruturas de custos mais competitivas do mundo. As projeções de crescimento da população e sua urbanização, a alta procura por alimentos realizada por china e Índia e o apelo para utilização de biocombustíveis exigirão que a produção agrícola se eleve para acompanhar a demanda. No entanto, a quantidade de terras disponíveis para a agricultura é limitada, criando a necessidade de que as terras cultiváveis aumentem sua produtividade. Esse aumento de produtividade vem ocorrendo por meio do uso de fertilizantes, aliado a outras tecnologias.

Tendo em vista a importância estratégica dos fertilizantes para o país, é necessário reduzir a participação das importações no consumo nacional, elevando a produção interna. O país tem reservas de fósforo e potássio, matérias-primas para a produção de fertilizantes fosfatados e potássicos, com potencial para serem exploradas. Além disso, com a descoberta do pré-sal, a oferta de gás natural, que é insumo básico para a produção de nitrogenados, deve ser ampliada. Contudo, para destravar os investimentos no setor, são necessários investimentos em logística e formulação de políticas.

Como mencionado anteriormente, o Brasil é o quarto maior consumidor de fertilizantes, atrás somente dos Estados Unidos, da China e da Índia. No entanto, apesar de representar 6% do mercado global, de acordo com dados da IFA, o país é responsável por apenas 2% da produção mundial deste insumo. Segundo a ANDA (2010), foram entregues 24,5 milhões de toneladas em 2010, contendo 10,1 milhões de nutrientes. Apesar do elevado consumo, a utilização de fertilizantes por hectare ainda é baixa em relação a outros países da Europa e à China.

Contudo, o país vem apresentando uma taxa de crescimento da demanda superior à taxa de crescimento mundial e de países desenvolvidos. O consumo

nacional depende, principalmente, da renda dos agricultores, mas também é influenciado pelo preço relativo dos fertilizantes, pela política agrícola e expectativas de preços futuros e da produção agrícola. No Gráfico 9, é exposta a evolução do consumo de fertilizantes por tipo de nutriente no período 2000-2010.

O mercado de fertilizantes brasileiro é extremamente dependente das importações tanto de fertilizantes básicos como de matérias primas para a elaboração dos insumos. De acordo com a ANDA, em 2010 as importações representaram 62% do volume entregue ao consumidor final.

.Com relação à sazonalidade, a produção, bem como as vendas de fertilizantes no Brasil, possui forte correlação com o início das movimentações de plantio das principais safras de verão do agronegócio brasileiro. Tanto um quanto o outro tendem a se concentrar no segundo semestre atingindo o ápice no mês de novembro. Durante os últimos anos, os produtores iniciaram um novo modo de negociação para a aquisição de fertilizantes: a compra destes insumos começou a ser realizada após a venda das colheitas (abril a agosto), possibilitando uma melhor negociação de preços.

IV – AVALIAÇÃO ECONÔMICO FINANCEIRA

4. Avaliação Econômica Financeira

A avaliação econômico-financeira foi realizada a partir das informações registradas nos livros contábeis da empresa (Livros Diário e Razão, Balanços Patrimoniais e DRE), cuja responsabilidade é do Escritório de Contabilidade que presta serviço a empresa.

4.1 Receita Operacional.

O desempenho das vendas da empresa nos últimos quatro anos pode ser avaliado a partir das informações contidas na Tabela nº 16.

TABALA Nº 16
DESEMPENHO DA RECEITA OPERACIONAL 2012/2015

Estados	2012	2013	Var%	2014	Var%	2015 (*)
Mato Grosso do Sul – Ton.	9.871,58	12.602,76	27,7%	15.152,11	20,2%	5.296,00
Mato Grosso do Sul – R\$	9.810.146,51	12.369.726,35	26,1%	15.042.934,19	21,6%	4.995.968,50
Paraná – Ton.	191,64	1.005,05	424,4%	2.300,18	128,9%	1.036,20
Paraná – R\$	156.926,90	787.803,12	402,0%	1.896.804,08	140,8%	853.746,00
Mato Grosso – Ton.				776,30		
Mato Grosso – R\$				911.882,07		
TOTAL TONELADAS	10.063,22	13.607,81	35,2%	17.452,29	28,3%	6.332,20
TOTAL MONETÁRIO	9.967.073,41	13.157.529,47	32,0%	17.851.620,34	35,7%	5.849.714,50
PREÇO MÉDIO	990,45	966,91	-2,4%	1.022,88	5,8%	923,80

(*) Vendas acumuladas até o mês de maio.

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

Entre os anos de 2012 e 2013 a empresa conseguiu um aumento na quantidade de toneladas vendidas de **35,2%**, passando de um total de

10.063,22 toneladas para 13.607,81. Entretanto, a variação do valor monetário de suas vendas apresentou variação menor, de 32,0%, em decorrência da diminuição do preço médio em **-2,4%**.

O desempenho das vendas da empresa no ano de 2014 foi bastante satisfatório, com variação física, em termos da quantidade de toneladas vendidas, foi de **28,3%**, para um aumento do valor monetário correspondente a **35,7%**, com boa recuperação do preço médio, que alcançou variação positiva de **5,8%**.

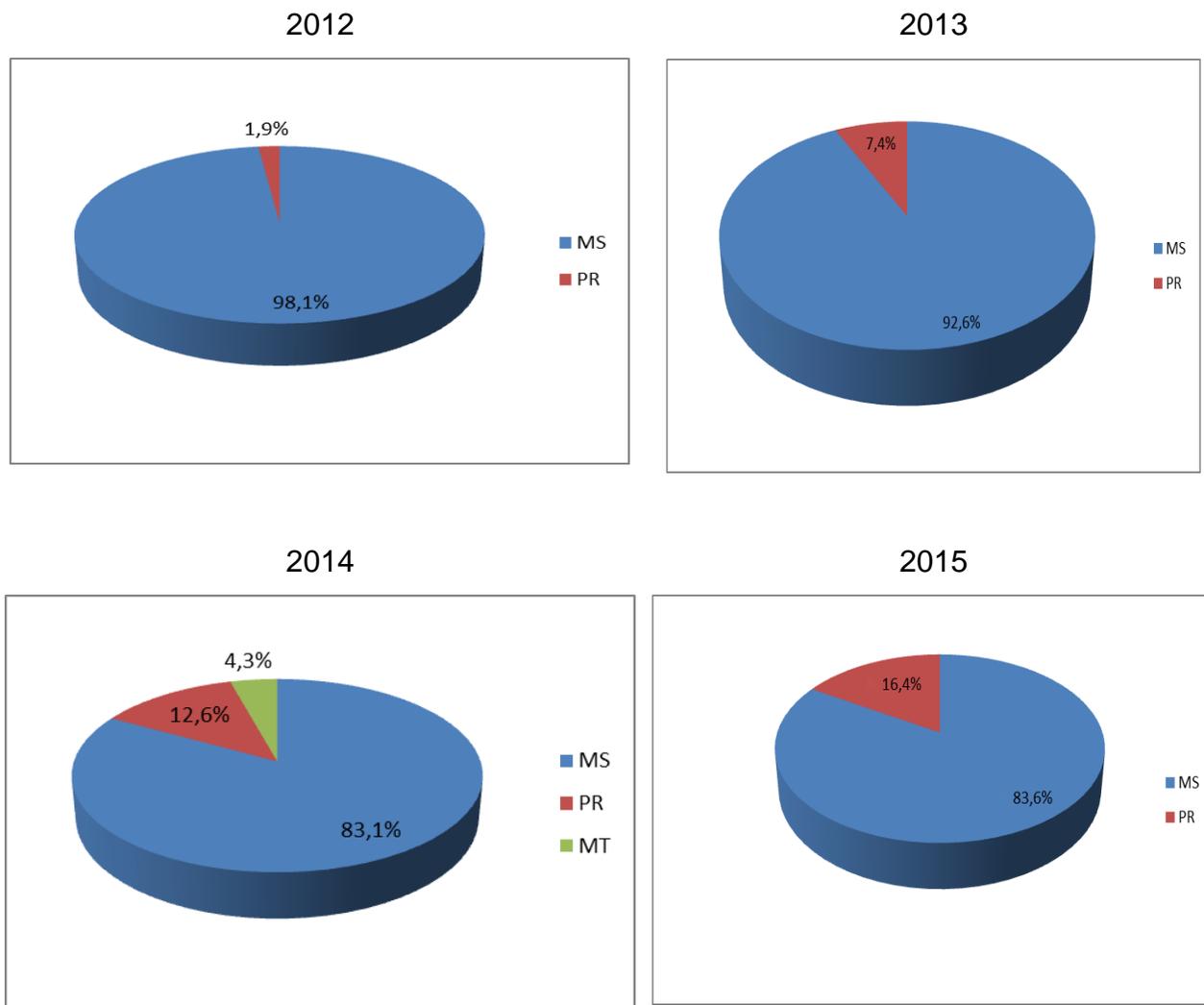
Entretanto, no ano de 2015, em razão da crise econômico que se instalou, o desempenho das vendas da empresa foi fortemente impactado. O principal indicador das dificuldades da empresa para manter suas vendas pode ser atribuído a forte retração do preço médio, que apresentou uma variação negativa, em relação ao preço médio do ano de 2014, de **-9,7%**.

Em relação a distribuição geográfica das vendas da empresa, constata-se que o estado do Mato Grosso do Sul se constitui no principal mercado da empresa. Embora, as vendas para o estado do Paraná, foram as que apresentam maior crescimento no período. (veja dados da Tabela nº 16).

Conforme pode ser visualizado na figura abaixo, a participação das vendas para o estado do Paraná, no total das vendas da empresa, aumentou de **1,9%** no ano de 2012, para **16,4%** em 2015.

Em relação ao estado do Mato Grosso a empresa conseguiu sua inserção apenas no ano de 2014, quando as vendas para esse estado representaram **4,3%** do total vendido.

FIGURA Nº 20
DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS VENDAS – 212 a 2015



FONTE: Elaborada pelo Autor.

Por outro lado, quando se avalia o desempenho do faturamento da empresa nos últimos meses (vendas contratadas), constata-se o forte impacto ocasionado pela atual crise em que está vivendo. A tabela nº 17 e a figura nº 21 mostram o desempenho do faturamento da empresa no período compreendido entre maio de 2014 e maio de 2015. Os dados mostram que o desempenho nominal (monetário), foi bastante afetado pela crise que se instalou na empresa. Fica claro que a dificuldade decorrente da suspensão de fornecimento de

matéria prima complementar, por parte de um dos fornecedores, implicou praticamente na paralização da empresa.

TABELA Nº 17

FATURAMENTO – mai/2014 a mai/2015

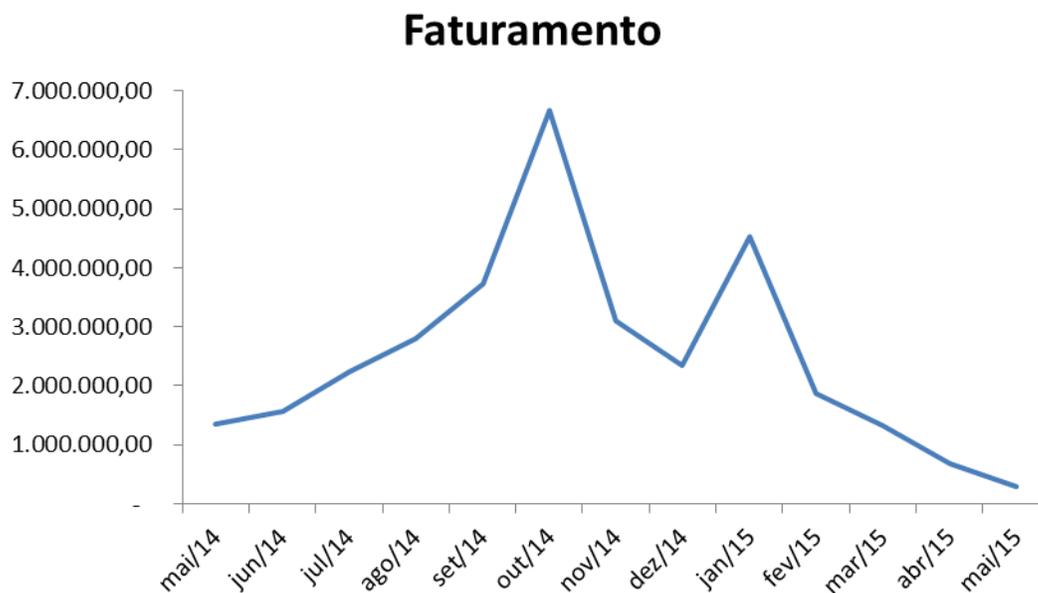
Período	Faturamento	Período	Faturamento
mai/14	1.353.003,09	dez/14	2.351.102,36
jun/14	1.571.105,87	jan/15	4.533.080,00
jul/14	2.245.864,66	fev/15	1.858.565,45
ago/14	2.795.422,61	mar/15	1.337.295,70
set/14	3.727.795,92	abr/15	680.226,94
out/14	6.661.924,40	mai/15	294.066,00
nov/14	3.097.615,07		

Fonte: Informações prestadas pela empresa e relatórios contábeis.

O desempenho do faturamento no último quadrimestre do ano de 2014 e no primeiro mês do ano de 2015, mostra que a estratégia da empresa em ampliar sua base de produção, com início das atividades da uma nova unidade, estava correta, em relação a capacidade de absorção do aumento da produção pelo mercado.

No mês de outubro de 2014 a empresa alcance seu maior nível de faturamento, com vendas totais da ordem de **R\$ 6.661.924,40**. Ao passo que, com efeitos da crise, este desempenho cai para apenas **R\$ 294.066,00** no mês de maio de 2015.

FIGURA Nº 21
FATURAMENTO – mai/2014 a mai/2015



FONTE: Elaborado pelo autor.

4.2 Custos e Despesas.

Para estas análises foram levantadas informações referentes a todos os desembolsos efetuados pela empresa no mês de junho de 2015. Em razão das dificuldades de caixa enfrentadas pelas empresas, muitas despesas deixaram de ser pagas no período do levantamento. Assim, para tais despesas foi considerado o regime de competência, cujos montantes foram extraídos dos relatórios contábeis.

Os custos e despesas foram classificados em três grupos. Inicialmente, levantou o custo direto da industrialização dos Produtos (Grupo A), que engloba os gastos referentes a aquisição da matéria prima básica (matéria orgânica),

com as matérias primas complementares (componentes químicos), insumos intermediários, embalagem, energia elétrica e manutenção industrial. No grupo B foram computados os custos de comercialização, que englobam as comissões e o frete. No grupo C foram consideradas as despesas operacionais, como as de pessoal, administrativas, financeiras e tributárias.

Para a determinação dos custos e despesas de cada um dos três grupos, bem como suas participações na receita operacional, foi considerado a formulação para a produção de 1 (uma) tonelada do adubo organomineral 4-10-10, por ser um dos mais vendidos pela empresa nos últimos meses.

Como receita operacional foi considerada a média dos preços de venda praticados no mês de junho, cujas tabelas definiram os seguintes valores: i) para a revenda (R\$ 963,89); ii) distribuidora – (913,16); e iii) consumidor final (1.041,00). Considerando que há uma participação equitativa em cada um destes segmentos de mercado no total comercializado pela empresa, o preço médio praticado no mês de junho de 2015, foi determinado por uma média aritmética simples dos três valores, que corresponde ao valor de **R\$ 972,68**.

A tabela nº 18 mostra o detalhamento da composição do custo da industrialização dos produtos, ou seja, os custos diretamente envolvidos com o objeto das empresas. Como pode ser visto, eles foram classificados em cinco subgrupos: i) matéria prima básica; ii) matéria prima complementar; iii) insumos intermediários; iv) energia elétrica; v) embalagem; e vi) manutenção industrial

A primeira constatação se refere aos patamares dos custos diretos de produção, que representam **67,48%%** da receita operacional, principalmente, porque **54,1%** deste percentual se referem aos componentes químicos, que são importados e comercializados por um pequeno número de grandes empresas oligopolistas. Essas circunstâncias causam algumas vulnerabilidades para empresa, quer em decorrência da volatilidade cambial, ou pelas contingências de fornecimento que podem ser impostas pelas poucas empresas que fornecem tais componentes.

TABELA Nº 18
CUSTOS TOTAIS DE PRODUÇÃO

DISCRIMINÃO	VALOR	% Receita
A. CUSTO DO PRODUTO INDUSTRIALIZADO	656,38	67,48%
1 - Matéria Prima Básica (Orgânica)	51,75	5,32%
2 – Matéria Prima Complementar (Química)	526,24	54,10%
3 – Insumos Intermediários	-	0,00%
4 – Embalagem	30,00	3,08%
5 – Energia Elétrica	32,65	3,36%
6 – Manutenção Industrial	15,74	1,62%
B - CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	38,91	4,00%
7 - Comissão (4%)	38,91	4,00%
8 - Frete	-	0,00%
C– DESPESAS OPERACIONAIS	249,71	25,67%
7 – Administrativas	64,43	6,62%
8 – Pessoal	131,57	13,53%
9 – Financeiras	20,00	2,06%
10 – Tributárias (IRPJ e CSLL)	33,71	3,47%
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO -(1 TON)	945,00	97,15%
PREÇO MÉDIO DE VENDA	972,68	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pela empresa e relatórios contábeis.

Outro três componentes do custo direto de industrialização – embalagem, energia elétrica e manutenção industrial, também impactam de forma significativa os custos de produção. Juntos comprometem **8,06%** da receita operacional. A empresa devem empreender esforços para a redução destes custos, especialmente em relação ao consumo de energia elétrica e manutenção industrial. Deve empreender esforços especiais em relação a este último, pois como as plantas industriais são relativamente novas, o custo de manutenção industrial não poderia ser tão elevado.

Em relação as despesas operacionais o principal destaque se refere as administrativas, que absorvem **6,62%** da receita operacional líquida. O ideal é

que este percentual não ultrapasse **4,0%**. Em relação as despesas financeiras, embora o valor tenham sido estimado, face a indisponibilidade de informações sobre as mesmas, é provável que este montante que empresas esteja gastando com os encargos financeiros seja bastante superior, em razão do seu elevado endividamento.

4.3 Margem Operacional Bruta

A tabela nº 19 apresenta o detalhamento da determinação da margem operacional bruta da empresa.

Ao deduzir da receita operacional o montante correspondente aos custos direto com a industrialização e comercialização da produção, obtém-se o Lucro Operacional Bruto. Tal resultado deve apresentar valor que seja suficiente para cobrir todas as demais despesas operacionais e não operacionais, bem como propiciar um saldo positivo que representará o lucro líquido das empresas.

A margem operacional bruta de **28,58%** pode ser considerada pequena e insuficiente para permitir a obtenção de lucro líquido em montante satisfatório. Tal desempenho pode ser considerado razoável para empresas que atuam em vendas, no segmento de comércio atacadista, como as distribuidoras de mercadorias. Porém, não é adequada para empresas que atuam na industrialização de produtos.

TABELA Nº 19
MARGEM OPERACIONAL BRUTA

DISCRIMINAÇÃO	VALOR
PREÇO MÉDIO DE VENDA	972,68
CUSTO DO PRODUTO INDUSTRIALIZADO	656,38
Matéria Prima Básica (Orgânica)	51,75
Matéria Prima Complementar (Química)	526,24
Insumos Intermediários	-
Embalagem	30,00
Energia Elétrica	32,65
Manutenção Industrial	15,74
CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	38,91
Comissão (4%)	38,91
Frete	-
LUCRO BRUTO	277,39
MARGEM OPERACIONAL BRUTA	28,52%

Fonte: Calculada pelo autor, a partir das informações prestadas pela empresa

O lucro operacional bruto apurado, no montante de **R\$ 277,39**, por tonelada (Tabela nº 19), permite cobrir todas demais despesas operacionais, que somaram **R\$ 249,71** (Tabela nº 18). Entretanto, não é suficiente para satisfazer todas as necessidades com a cobertura dos demais compromissos que serão assumidos com o pagamento do parcelamento para amortização do endividamento.

4.4 Resultado Operacional Líquido.

Os resultados obtidos mostram um desempenho econômico insuficiente, com um lucro líquido de apenas **R\$ 27,68**, por tonelada, o que correspondente a uma margem operacional líquida de apenas **2,51%**. Tal performance econômica mostra um desempenho bastante aquém das necessidades financeiras da empresa (Tabela nº 20)

TABELA Nº 20
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO

DISCRIMINAÇÃO	VALOR
A. CUSTO DO PRODUTO INDUSTRIALIZADO	656,38
1 - Matéria Prima Básica (Orgânica)	51,75
2 – Matéria Prima Complementar (Química)	526,24
3 – Insumos Intermediários	-
4 – Embalagem	30,00
5 – Energia Elétrica	32,65
6 – Manutenção Industrial	15,74
B - CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	38,91
7 - Comissão (4%)	38,91
8 - Frete	-
C- DESPESAS OPERACIONAIS	249,71
7 – Administrativas	64,43
8 – Pessoal	131,57
9 – Financeiras	20,00
10 - Tributárias	33,71
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO -(1 TON)	945,00
PREÇO MÉDIO DE VENDA	972,68
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO - (1 TON)	27,68
MARGEM LÍQUIDA OPERACIONAL	2,51%
DESCONTO - VENDA A VISTA - 5%	48,634
RESULTADO OPERACIONAL	- 20,95

Fonte: Calculada pelo autor, a partir das informações prestadas pela empresa.

Nas vendas a vista, quando é concedido um desconto de 5,0% sobre o preço de venda, a empresa não consegue auferir lucro líquido. O desconto concedido absorve todo o resultado líquido e, ainda, gera um prejuízo de **R\$ - 20,95**, por tonelada.

Tal resultado demonstra a atual viabilidade econômica apresentada pela empresa precisa ser fortalecida, com medidas que visem melhorar o performance de suas receitas, com melhor gerenciamento e controle de seus

custos e, principalmente, o estabelecimento de novos critério para a definição de seus preços de venda.

4.5 Avaliação Final da Situação Econômico-Financeira.

A avaliação do desempenho econômico-financeiro da empresa Solos 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 atual desempenho econômico-financeiro não é suficiente para suportar todos os desembolsos que serão necessários para a amortização plena de seu endividamento.

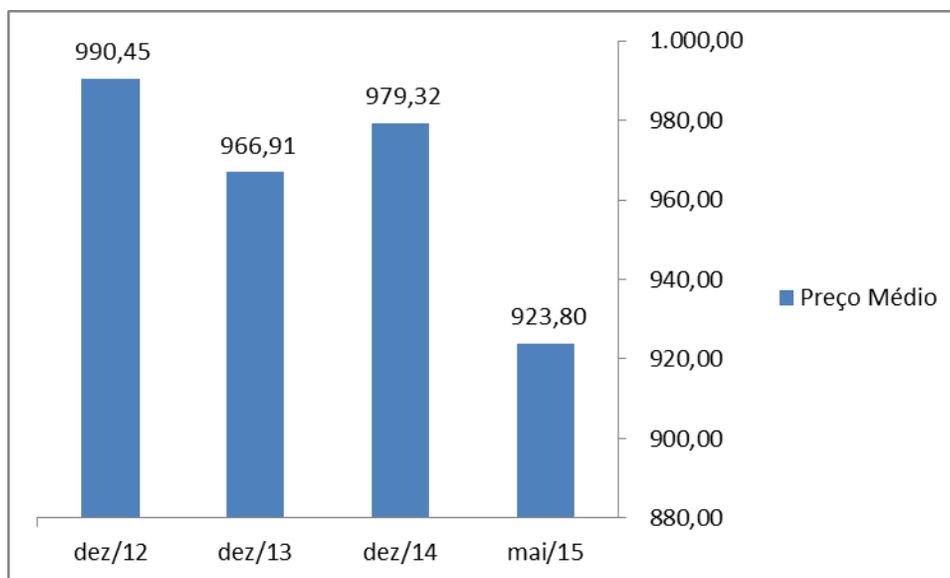
Tal deficiência pode ser atribuída à inexistência de um sistema de apropriação dos custos indiretos para a determinação do preço de venda. Os preços são definidos tomando como referência apenas os custos das matérias primas. Os demais custos são apropriados a partir de estimativas, empregando parâmetros lineares.

Ao negligenciar a precisa determinação dos custos indiretos, em um ambiente competitivo no qual a empresa estabelece como sua principal estratégia a competição via preço, têm-se como consequência o comprometimento do resultado operacional líquido.

Ao analisar o comportamento do preço médio da empresa nos últimos anos, constata-se claramente que a principal estratégia da empresa para alavancar suas vendas, **foi à competição via preços.**

Como pode ser visualizado na Figura nº 22 o preço médio praticado pela empresa no ano de 2015, (R\$ 923,80) é 7,0% inferior àquele de 2012 (R\$ 990,45).

FUGURA Nº 22
PREÇO MÉDIO – 2012-2015



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

Para melhoria da viabilidade econômica e financeira da empresa, se impõe como condição imprescindível a definição de uma correta política de determinação de preços, a partir de um plano de precificação que leve em consideração todos os custos da empresa e a sua capacidade de inserção em mercados mais competitivos.

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

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

5.1 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 matérias primas);
- ii) redução drástica das despesas financeiras, em especial, em relação ao pagamento de juros;
- iii) determinação correta do de capital giro, melhorando a gestão de seu fluxo de caixa;
- iv) divisão da diretoria operacional e comercial, reduzindo a atual sobrecarga de atribuições na pessoa do seu diretor;
- v) criação da Diretoria Comercial;
- vi) implantação de eficiente sistema de apropriação de custos;
- vii) definição de novos critérios para a determinação dos preços de vendas;
- viii) adotar novas práticas e procedimentos de gestão operacional, administrativa, econômica e financeira;

5.1.1 Restabelecimento de sua capacidade compra de matéria prima

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

- i) constituir capital de giro em montante necessário para custear todo o seu ciclo operacional;
- ii) saldar em dias todos os compromissos que assumir possui com os seus fornecedores;

- iii) efetuar compras com pagamento antecipado, para melhorar a margem operacional bruta;
- iv) manter a regularidade e pontualidade na entrega de produtos;
- v) recuperar a imagem de eficiência na entrega de produtos junto aos produtores rurais.

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.

5.1.2 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 presente são quitadas com a contratação de novos empréstimos. Essa rolagem implica em custos financeiros elevados.

Em geral, esses encargos comprometem a capacidade de empresa eu auferir lucro líquido. Espera-se que com o planejamento financeiro proposto neste plano, estas despesas reduzam drasticamente, não ultrapassando o patamar de 1,0% da receita operacional.

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.

5.1.3 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 Diretoria 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) Ampliar a autonomia do profissional recém-contratado para avaliar e negociar todas as operações financeiras propostas pelo sistema bancário;
- c) implementar um eficiente sistema de comunicação entre as Diretorias Financeira, Operacional a Comercial, de tal forma que a primeira possa impor contingências às demais, para evitar a situações que gerem desencaixes financeiros;
- d) 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 futuros da empresa;
- e) implementar rotinas que possibilite a geração de relatórios diários quanto a posição presente e futura do fluxo de caixa da empresa, para subsidiar a tomada de decisão dos demais gestores;

- f) implementação de rotinas de controles e registro de baixas de recebimento e pagamento, que assegure confiança aos gestores, na tomada de decisão;
- g) realizar internamente todo o trabalho de conciliação bancária;
- h) assumir a responsabilidade pelos procedimentos de elaboração da apropriação de custo e a precificação.

5.1.4 Divisão da diretoria operacional e comercial, reduzindo a atual sobrecarga de atribuições na pessoa do seu diretor.

Atualmente a Diretoria Operacional e Comercial acumula inúmeras funções, ocasionando ampla sobrecarga de atividades na figura de seu Diretor. Essa excessiva centralização impede que a empresa alcance níveis de produtividade e eficiência compatíveis com a competitividade do setor.

Para melhorar o desempenho da empresa será necessário que ocorra uma descentralização das atividades que estão acumuladas em uma única Diretoria, com a criação da Diretoria Comercial.

Essa nova Diretoria deverá ter atribuições específicas da área comercial, como:

- planejamento das vendas, com metas e resultados desejados;
- plano de precificação;
- planos de prospecção de novos mercados;
- vendas diretas;
- acompanhar a atuação da concorrência;
- supervisão dos Representantes Comerciais;
- contratação de Novos Representantes;
- Promover constante treinamento técnico e de produtos com a sua equipe de venda;

- Assegurar o cumprimento das metas de vendas estabelecidas;
- abertura de novos mercados;
- abertura de novos clientes;
- Analisar a liberação de crédito, limites de créditos e os indicadores de inadimplência dos clientes;
- Acompanhar todos os pedidos que são lançados, faturados e entregues;
- visita a Clientes;
- propaganda e publicidade;
- pós-Venda;
- plano de marketing;

Para ocupar este cargo a empresa deverá contratar profissional com longa experiência no mercado de fertilizantes. Dê preferência que esteja atuando em empresas do mesmo ramo.

Com a desvinculação das atividades comerciais da Diretoria Operacional, essa terá melhores condições de atuar de forma intensiva na melhoria da produtividade da empresa. Dedicando exclusivamente as atividades voltadas à produção, haverá expressiva redução da sobre carga de trabalho, imposta atualmente ao Diretor, que poderá dedicar-se as seguintes atividades:

- Planejamento e Controle da Produção Global;
- Supervisão de todo o processo de produção, em todas as unidades;
- Supervisão da manutenção industrial, em todas as unidades;
- Supervisão da manutenção preventiva de máquinas e equipamentos;
- Controle de qualidade do produto final, em todas as unidades;
- Elaboração de novas formulações e novos produtos;
- Orientações/Consultas Técnicas;
- Relacionamento com todos os fornecedores;
- Contratação e treinamento do pessoal de produção;
- Aquisição de matérias primas e demais insumos;
- Controle de qualidade da matéria-prima;

- Controle das despesas gerais de produção como energia elétrica, manutenção industrial, insumos etc.;
- Estudar, desenvolver e/ou aperfeiçoar processos, equipamentos, ferramental etc.;

Além da desvinculação dessas atividades, também será importante transferir algumas atividades, que atualmente estão sob a responsabilidade do Diretor Operacional, para a Diretoria Administrativa e Financeira, como:

- Apuração de Custos de Produção;
- Determinação dos Preços de Vendas;
- Aprovação de Cadastro de Clientes;
- Liberação de limites de crédito aos clientes.

5.2 Recursos Humanos

A principal reestruturação na gestão de recursos humanos deve ser a definição clara de todas as relações de comandos e hierarquias.

Tal medida deve ser implementada com a observância do organograma proposta.

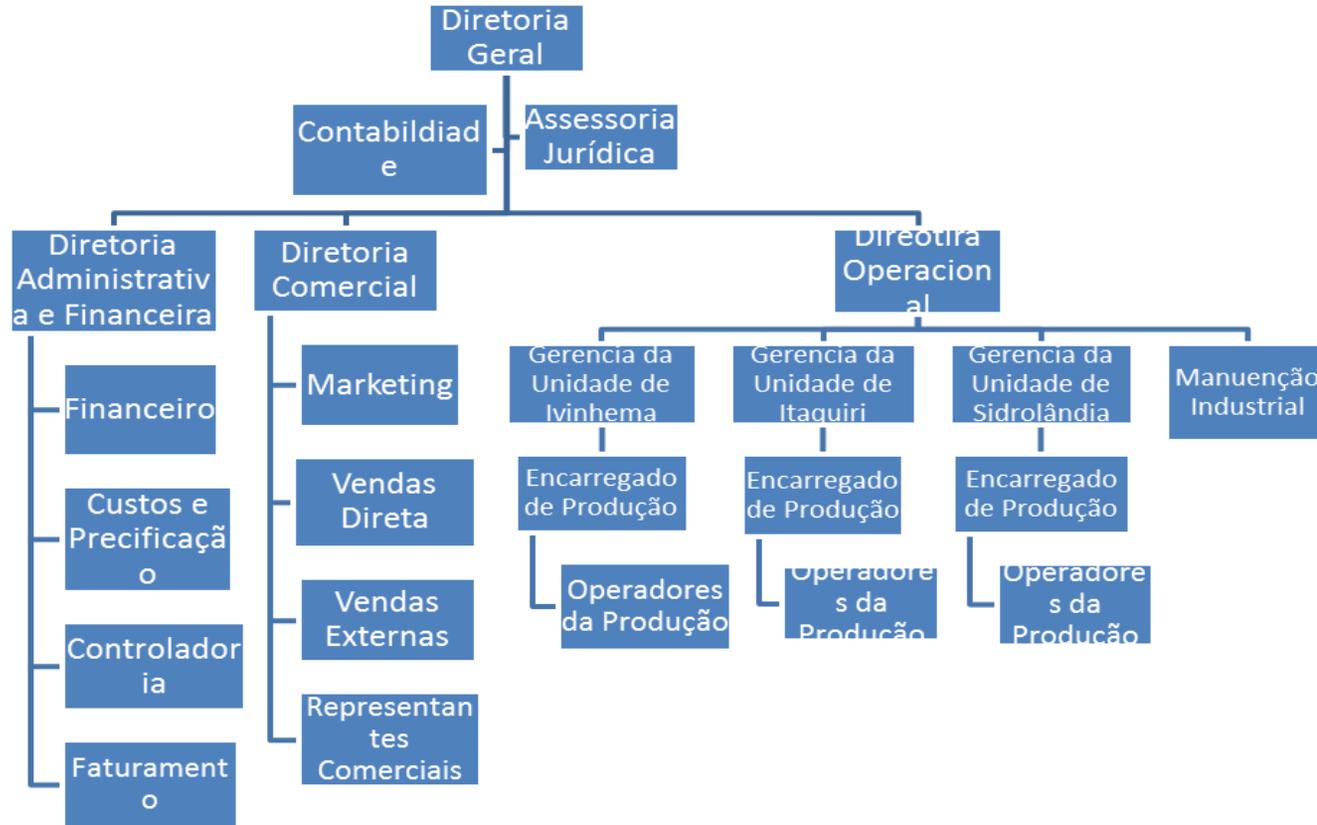
5.2.1 Organograma Proposto

A Estrutura Funcional/Operacional da empresa deverá obedecer as linhas de comando e direção, conforme apresentado no organograma da figura nº 23. Entretanto, recomenda-se a introdução da função de **Controller**, que será um dos aspectos primordiais para o sucesso da reestruturação proposta:

O controller deverá fazer a integração entre as esferas operacional, comercial, administrativa e financeira, fator indispensável para que consiga maior descentralização das decisões, bem como o acompanhamento da efetiva execução das mesmas. Espera-se que com o desempenho de tal função ocorram as reduções de custos projetadas com a nova estrutura administrava proposta.

Inicialmente, dado o porte da empresa, a função de controller deverá ser desempenhada pelo Diretor Administrativo e Financeiro.

FIGURA Nº 23
ORGANOGRAMA PROPOSTO



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 Gestão Administrativa

As pessoas que atuam na Diretoria Administrativa e Financeira Administrativo deverão ser treinadas para 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, produção, 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.

A Diretora Geral deverá incluir em sua rotina, reuniões periódicas (preferencialmente diárias) com os Diretores Administrativos e Financeiro, Comercial e Operacional, para avaliarem diariamente, a partir dos relatórios gerenciais, o desempenho econômico e financeiro da empresa.

Com o apoio da empresa de consultoria especializada desenvolver e implantar um sistema de informações gerenciais que possibilite a geração diária de todos os relatórios gerenciais necessários para o acompanhamento do desempenho da empresa.

Também com o apoio da empresa de consultoria, 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.

VI - PLANEJAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO

6.1 Projeções de Receitas

Para a projeção das receitas operacionais da empresa nos próximos doze anos, foram considerados os cenários atual e futuro da economia brasileira e do setor de produção e distribuição de fertilizantes. As perspectivas para a nossa economia nos próximos três anos não são favoráveis. As previsões indicam que no ano 2015, haverá um acirramento da crise econômica. Em 2016 o cenário será de fortes ajustes, com significativos impactos sobre a produção, emprego e renda. Os analistas econômicos trabalham com cenário favorável, com retomada do crescimento econômico somente a partir do segundo semestre de 2017. Tais aspectos são importantes, pois influenciam diretamente no preço e no consumo de fertilizantes.

Segundo analistas especializados em mercados de insumos agrícolas, a demanda por fertilizantes será fortemente influenciada pelos preços das commodities agrícolas, que, por sua vez, depende do consumo mundial, especialmente, dos países emergentes. Tal posição sustenta-se na avaliação de que apesar de ocorrer uma estabilização do consumo na Europa, Japão e nos Estados Unidos, haverá aumento do consumo na China, Índia, Brasil e outros países da América Latina e África,

A recuperação da economia brasileira nos três 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% ao ano até 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 imagem no mercado. Assim, estima-se que para esse

primeiro ano em recuperação a empresa não conseguirá obter o mesmo desempenho do ano de 2014. Logo, projeta-se uma venda **30%** menor em relação ao ano anterior. A partir do segundo, até o quinto ano, estima-se que a empresa conseguirá readquirir sua capacidade de produção e comercialização, conseguindo vender o mesmo que volume que comercializava anteriormente. A partir do sexto ano projeta-se um crescimento real anual de 5,0% nas vendas da empresa.

Em relação ao comportamento dos preços, diante do cenário de maior consumo atrelado ao aumento da oferta mundial de grãos, pode-se assumir que os preços internos dos fertilizantes irão variar em parâmetros muito próximos à meta da inflação brasileira, estimada para os próximos anos em 4,5% ao ano. Embora, não pode ser descartado possíveis variações pontuais atreladas a volatilidade cambial. Para fins de projeção das receitas da empresa nos próximos anos, adotou-se como expectativa uma variação um pouco acima da inflação.

Para definição dos preços médios, para fins de projeção da receita operacional, calculou-se a média ponderada do preço a vista, estabelecido em cada formulação, levando-se em conta sua participação relativa nas vendas totais, bem como sua distribuição entre as vendas direta e para revendas (distribuidores). Para tanto, assumiu que a empresa conseguirá operar com uma margem operacional líquida de acima de 10,0%, sobre o preço de venda.

Os cinco produtos mais vendidos da empresa no ano de 2014 representaram **44,8%**, das vendas totais da empresa, sendo eles:

04-10-10 FERTILIZANTE ORGANOMINERAL

00-00-60 FERTILIZANTE MINERAL SIMPLES

06-10-10 FERTILIZANTE ORGANOMINERAL

02-20-20 FERTILIZANTE MINERAL MISTO

05-26-06 FERTILIZANTE ORGANOMINERAL

Nos quatro primeiros meses do ano de 2015, houve forte concentração de venda nos cinco produtos mais vendidos da empresa. O total vendido desses produtos representaram **81,5%** das vendas, sendo eles:

10-15-15 FERTILIZANTE MINERAL MISTO
 02-10-10 FERTILIZANTE ORGANOMINERAL
 06-10-10 FERTILIZANTE ORGANOMINERAL
 04-10-10 FERTILIZANTE ORGANOMINERAL
 08-12-12 FERTILIZANTE ORGANOMINERAL

Assim, os parâmetros empregados para a projeção das receitas operacionais líquidas da empresa, foram os seguintes:

Primeiro Ano	✓ Preço Médio	R\$ 1.002,45	
	✓ Quantidade Vendida	12.500 Toneladas	
	✓ Receita Operacional	R\$ 12.530.562,50	
Entre o segundo e O Quinto ano	➤ Preço Médio	R\$ 1.052,57	
	➤ Quantidade Vendida	18.000 Toneladas	
	➤ Receita Operacional	R\$ 18.946.210,50	
	➤ Índice de correção anual do preço médio		4,5%
	➤ Índice de Crescimento real anual das vendas		0,0%
A partir do sexto ano	❖ Preço Médio	R\$ 1.279,40	
	❖ Quantidade Vendida	18.900 Toneladas	
	❖ Receita Operacional	R\$ 24.180.699,14	
	❖ Índice de correção anual do preço médio		4,5%
	❖ Índice de Crescimento real anual das vendas		5,0%

TABELA Nº 22
RECEITAS PROJETADAS

Discriminação	1º Ano	2º Ano	3º Ano/2017	4º Ano	5º Ano
Receita Operacional Líquida	12.530.562,50	18.855.990,45	19.704.510,02	20.591.212,97	21.517.817,55
Quantidade Produzida (Ton)	12.500	18.000	18.000	18.000	18.000
Preço Médio	1.002,45	1.047,56	1.094,70	1.143,96	1.195,43

Discriminação	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	10º Ano
Receita Operacional Líquida	23.610.425,31	25.906.539,17	28.425.950,11	31.190.373,76	34.223.637,60
Quantidade Produzida (Ton)	18.900	19.845	20.837	21.879	22.973
Preço Médio	1.249,23	1.305,44	1.364,19	1.425,58	1.489,73

Discriminação	11º Ano	12º Ano
Receita Operacional Líquida	37.551.886,36	41.203.807,31
Quantidade Produzida (Ton)	24.122	25.328
Preço Médio	1.556,77	1.626,82

Fonte: Elaborado pelo Autor.

6.2 Projeções de Resultado Operacional Líquido

Admitindo-se que a empresa irá operar com os parâmetros de eficiência nas gestões operacional, comercial, financeira e administrativa e manterá a mesma estrutura operacional nos próximos anos, bem como não irá alterar de forma significativa a composição e distribuição geográfica de suas vendas, sua estrutura de custo, em relação à receita operacional líquida foi projetada para o primeiro ano em recuperação, conforme parâmetros estabelecidos abaixo:

Primeiro Ano⁴

ESTRUTURA DOS CUSTOS	ATUAL	PROPOSTA - 1º ANO
A. CUSTO DO PRODUTO INDUSTRIALIZADO	67,48%	63,05%
1 - Matéria Prima Básica (Orgânica)	5,32%	4,97%
2 – Matéria Prima Complementar (Química)	54,10%	50,55%
3 – Insumos Intermediários	0,00%	0,00%
4 – Embalagem	3,08%	2,88%
5 – Energia Elétrica	3,36%	3,14%
6 – Manutenção Industrial	1,62%	1,51%
B - CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	4,00%	4,00%
7 - Comissão (4%)	4,00%	4,00%
8 - Frete	0,00%	0,00%
C- DESPESAS OPERACIONAIS	25,67%	22,60%
7 – Administrativas	6,62%	5,76%
8 – Pessoal	13,53%	12,64%
9 – Financeiras	2,06%	0,96%
10 - Tributárias	3,47%	3,24%
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO -(1 TON)	97,15%	89,65%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO - (1 TON)	2,85%	10,35%

⁴ Considera como o primeiro ano os dozes meses subsequentes à homologação do plano, e os demais seguem a mesma dimensão cronológica.

Do segundo ao Quinto Ano:

Ao longo do período compreendido entre o segundo e o quinto ano em recuperação, a empresa adquirirá toda sua capacidade de compra, bem como deve ter sanado seus problemas de desencaixes de caixa, o que lhe permitirá comprar em melhores condições. Contudo, espera-se uma variação cambial acima da inflação estimada, bem como os reajustes nas tarifas de energia elétrica deverão ser superiores à inflação, impactando o Custo de Industrialização de Produtos, impactando de forma negativa o resultado operacional líquido da empresa, que deverá se situar em patamar próximo a 10,03% da receita operacional líquida.

ESTRUTURA DE CUSTOS	PROPOSTA Do 2º ao 5º ANO
A. CUSTO DO PRODUTO INDUSTRIALIZADO	63,37%
1 - Matéria Prima Básica (Orgânica)	4,97%
2 – Matéria Prima Complementar (Química)	50,79%
3 – Insumos Intermediários	0,00%
4 – Embalagem	2,88%
5 – Energia Elétrica	3,21%
6 – Manutenção Industrial	1,51%
B - CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	4,00%
7 - Comissão (4%)	4,00%
8 - Frete	0,00%
C– DESPESAS OPERACIONAIS	22,60%
7 – Administrativas	5,76%
8 – Pessoal	12,64%
9 – Financeiras	0,96%
10 - Tributárias	3,24%
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO -(1 TON)	89,97%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO - (1 TON)	10,03%

A partir do Sexto Ano:

A partir do sexto ano em recuperação, com o aumento previsto da produção, dificilmente a empresa conseguirá operar com a mesma estrutura administrativa e organizacional. Novas contratações serão necessárias, o que elevará, em termos relativos, tanto o seu custo de pessoal, quanto o administrativo. Por outro lado, com a estabilidade a economia, espera-se maior estabilidade cambial, o que proporcionará redução no Custo do Produto Industrializado.

Assim, estima-se que a partir do sexto ano a estrutura de custos da empresa será a seguinte:

.ESTRUTURA DE CUSTOS	PROPOSTA a Partir do 6º ANO
A. CUSTO DO PRODUTO INDUSTRIALIZADO	62,00%
1 - Matéria Prima Básica (Orgânica)	4,58%
2 – Matéria Prima Complementar (Química)	49,62%
3 – Insumos Intermediários	0,00%
4 – Embalagem	2,88%
5 – Energia Elétrica	3,64%
6 – Manutenção Industrial	1,28%
B - CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	4,00%
7 - Comissão (4%)	4,00%
8 - Frete	0,00%
C– DESPESAS OPERACIONAIS	21,37%
7 – Administrativas	5,73%
8 – Pessoal	11,45%
9 – Financeiras	0,76%
10 - Tributárias	3,44%
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO -(1 TON)	87,37%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO - (1 TON)	12,63%

Porém, após os cinco primeiros anos de operação, em recuperação, a empresa necessitará de novos investimentos com vista à renovação de seu

parque industrial, já que opera com produtos químicos com significativo poder corrosão.

Estima-se que após esse período a empresa deverá consolidar sua estrutura operacional, alcançando estabilidade em seu desempenho econômico-financeiro. Sua lucratividade média deverá alcançar índice adequado ao setor em que atua, em torno de **12,63%** da receita operacional líquida.

A partir da projeção das receitas da empresa (Tabela nº 22) e da nova estrutura de custos definida, foi possível projetar o resultado operacional líquido da empresa para os próximos doze anos. Objetiva-se com tal projeção determinar a capacidade de pagamento da empresa, frente as necessidade amortização de seu endividamento.

As projeções contidas nas Tabelas nº 23 a 25 mostram que a empresa conseguirá operar com lucratividade já no primeiro ano. As projeções do demais anos mostram que, a partir da implementação da reestruturação proposta, será possível superar seus principais problemas e atuar com níveis de produtividades que assegurarão sua viabilidade econômica-financeira.

No primeiro ano a empresa conseguirá obter um lucro líquido da ordem de **R\$ 1.296.389,61**, mesmo com um faturamento inferior ao do ano anterior. Este resultado somente será possível se ela conseguir reduzir seus custos de produção e as despesas operacionais. Os primeiros, dos atuais **67,48%** para **63,05%**, enquanto que as segundas devem ser reduzidas dos atuais 25,67% para **22,60%**.

Entre o segundo e o quinto ano a lucratividade da empresa deve se situar próximo a 10,0%, alcançando no segundo ano um lucro operacional líquido de **R\$ 1.891.524,15 (Tabela nº 23)**, e obtendo apenas variações nominais nos próximos anos.

A partir do sexto ano a empresa conseguirá aumentar sua lucratividade para patamares semelhantes às demais empresas que atuam no setor, ficando próximo de 12,0% sobre a receita operacional líquida. Novamente deverá empreender esforços para reduzir os custos de produção e as despesas operacionais.

TABELA Nº 23
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 1º ao 4º Ano.

DISCRIMINAÇÃO	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
RECEITA OPERACIONAL	12.530.562,50	18.855.990,45	19.704.510,02	20.591.212,97
A. CUSTO DO PRODUTO INDUSTRIALIZADO	7.900.874,75	11.948.388,06	12.486.065,52	13.047.938,47
1 - Matéria Prima Básica (Orgânica)	622.917,01	937.318,13	979.497,45	1.023.574,83
2 – Matéria Prima Complementar (Química)	6.334.373,88	9.577.089,10	10.008.058,11	10.458.420,73
3 – Insumos Intermediários	-	-	-	-
4 – Embalagem	361.111,31	543.372,83	567.824,61	593.376,71
5 – Energia Elétrica	393.009,48	605.518,39	632.766,72	661.241,22
6 – Manutenção Industrial	189.463,07	285.089,61	297.918,64	311.324,98
B - CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	501.222,50	754.239,62	788.180,40	823.648,52
7 - Comissão (4%)	501.222,50	754.239,62	788.180,40	823.648,52
8 - Frete	-	-	-	-
C– DESPESAS OPERACIONAIS	2.832.075,64	4.261.838,62	4.453.621,36	4.654.034,32
7 – Administrativas	722.222,62	1.086.745,66	1.135.649,21	1.186.753,43
8 – Pessoal	1.583.713,84	2.383.052,10	2.490.289,45	2.602.352,47
9 – Financeiras	120.370,44	181.470,93	189.637,12	198.170,79
10 - Tributárias	405.768,74	610.569,94	638.045,58	666.757,63
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO -(1 TON)	11.234.172,89	16.964.466,30	17.727.867,28	18.525.621,31
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO - (1 TON)	1.296.389,61	1.891.524,15	1.976.642,74	2.065.591,66

FONTE: Elaborada pelo Autor

TABELA Nº 24
PROJETO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – Do 5º ao 8º Ano

DISCRIMINAÇÃO	5º Ano	6º Ano	7º Ano	8º Ano
RECEITA OPERACIONAL	21.517.817,55	23.610.425,31	25.906.539,17	28.425.950,11
A. CUSTO DO PRODUTO INDUSTRIALIZADO	13.635.095,70	14.961.108,76	16.416.076,59	18.012.540,04
1 - Matéria Prima Básica (Orgânica)	1.069.635,70	1.081.393,53	1.186.559,05	1.301.951,91
2 – Matéria Prima Complementar (Química)	10.929.049,66	11.715.096,53	12.854.389,67	14.104.479,06
3 – Insumos Intermediários	-	-	-	-
4 – Embalagem	620.078,67	679.980,25	746.108,33	818.667,36
5 – Energia Elétrica	690.997,07	859.419,48	942.998,03	1.034.704,58
6 – Manutenção Industrial	325.334,61	302.213,44	331.603,70	363.852,16
B - CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	860.712,70	944.417,01	1.036.261,57	1.137.038,00
7 - Comissão (4%)	860.712,70	944.417,01	1.036.261,57	1.137.038,00
8 - Frete	-	-	-	-
C– DESPESAS OPERACIONAIS	4.863.465,87	5.046.503,12	5.537.275,55	6.075.775,60
7 – Administrativas	1.240.157,33	1.351.741,91	1.483.198,81	1.627.439,89
8 – Pessoal	2.719.458,33	2.703.483,81	2.966.397,62	3.254.879,78
9 – Financeiras	207.088,47	180.232,25	197.759,84	216.991,99
10 - Tributárias	696.761,73	811.045,14	889.919,28	976.463,94
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO -(1 TON)	19.359.274,27	20.952.028,89	22.989.613,70	25.225.353,64
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO - (1 TON)	2.158.543,28	2.658.396,42	2.916.925,47	3.200.596,47

FONTE: Elaborada pelo autor.

TABELA Nº 25
PROJETO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – Do 9º ao 12º Ano

DISCRIMINAÇÃO	9º Ano	10º Ano	11º Ano	12º Ano
RECEITA OPERACIONAL	31.190.373,76	34.223.637,60	37.551.886,36	41.203.807,31
A. CUSTO DO PRODUTO INDUSTRIALIZADO	19.764.259,55	21.686.333,80	23.795.329,76	26.109.425,58
1 - Matéria Prima Básica (Orgânica)	1.428.566,74	1.567.494,85	1.719.933,73	1.887.197,28
2 – Matéria Prima Complementar (Química)	15.476.139,65	16.981.194,23	18.632.615,37	20.444.637,21
3 – Insumos Intermediários	-	-	-	-
4 – Embalagem	898.282,76	985.640,76	1.081.494,33	1.186.669,65
5 – Energia Elétrica	1.135.329,60	1.245.740,41	1.366.888,66	1.499.818,59
6 – Manutenção Industrial	399.236,78	438.062,56	480.664,15	527.408,73
B - CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	1.247.614,95	1.368.945,50	1.502.075,45	1.648.152,29
7 - Comissão (4%)	1.247.614,95	1.368.945,50	1.502.075,45	1.648.152,29
8 - Frete	-	-	-	-
C– DESPESAS OPERACIONAIS	6.666.644,77	7.314.975,98	8.026.357,39	8.806.920,65
7 – Administrativas	1.785.708,42	1.959.368,57	2.149.917,16	2.358.996,60
8 – Pessoal	3.571.416,84	3.918.737,13	4.299.834,32	4.717.993,20
9 – Financeiras	238.094,46	261.249,14	286.655,62	314.532,88
10 - Tributárias	1.071.425,05	1.175.621,14	1.289.950,29	1.415.397,96
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO -(1 TON)	27.678.519,28	30.370.255,28	33.323.762,60	36.564.498,51
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO - (1 TON)	3.511.854,48	3.853.382,33	4.228.123,76	4.639.308,79

FONTE: Elaborada pelo Autor

6.3 - 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 junho de 2015. Não computados as parcelas referentes aos créditos trabalhistas e tributários, os quais deverão ser pagos em parcela única, trinta dias após a homologação do plano. A parcela referente aos créditos tributários refere ao valor correspondente aos doze meses do primeiro ano.

TABELA Nº 26
VALOR DA PARCELA MENSAL

CREDORES	TAXA	PARCELAS	PRESTAÇÃO
Fiduciário			12.263,94
Banco do Brasil	979.600,65	94	12.263,94
TOTAL	984.572,35		
Garantia Real	2.098.035,90		24.123,32
Banco do Brasil	783.259,95	96	9.005,96
Banco do Brasil	760.722,41	96	8.746,83
Banco do Brasil	84.030,73	96	966,19
Banco do Brasil	470.022,81	96	5.404,35
Quirografário – Inst. Financ.	6.158.651,48		67.275,68
Banco do Brasil	3.918.638,80	96	45.056,71
Caixa Econômica Federal	13.662,70	96	157,09
Sicredio - Centro sul	1.720.471,66	96	19.782,07
HSBC - Bank Brasil	505.878,32	96	5.816,61
Credores Quirografários - Fornecedores	14.085.633,84		159.594,09
Empresas - Méd. e Grde Porte	9.820.166,85	96	112.912,78
Empresas - EPP	2.160.418,98	96	23.643,65
Pessoas Físicas	2.105.048,01	96	23.037,67
Créditos de Natureza Tributária	452.627,68		3.032,61
VALOR DA PARCELA MENSAL	23.321.921,87		266.289,64

Fonte: Calculado pelo Autor.

O valor da Parcela Mensal apurada em **R\$ 266.289,64** (Tabela nº 26), representa um desembolso anual de **R\$ 3.195.475,68**, cifra bastante superior ao resultado operacional líquido projetado para o primeiro ano, de **R\$ 1.296.389,61** (Tabela nº 23).

Tal resultado indica a necessidade imperiosa da empresa obter junto aos seus credores um período de carência para que a mesma possa formar capital de giro em montante necessário ao seu ciclo operacional e suportar todos os desembolsos a partir do quinto ano, conforme demonstrado no fluxo de caixa futuro apresentado nas Tabelas nºs 43 a 45.

VII – PROPOSTA DE NEGOCIAÇÃO

7. 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, serão 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.

7.1. 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.

7.2. Créditos Concurais:

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.

7.2.1 – 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 referentes á verba de caráter remuneratória por serviços prestados com vínculo empregatícios com **51** empregados, num total de **R\$ 63.915,12**. 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.

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

7.2.2.1 Banco do Brasil

Este endividamento decorre da contratação de duas linhas créditos junto a apenas uma instituição, o Banco do Brasil, cujo saldo devedor corresponde a importância de **R\$ 2.098.035,90**, conforme pode ser visto na Tabela 27.

TABELA Nº 27
CRÉDITOS COM GARANTIAS REAIS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Credor	Contrato	Saldo devedor
BANCO DO BRASIL	40/00016-8 (1)	783.259,95
BANCO DO BRASIL	40/03726-6 (1)	760.722,41
BANCO DO BRASIL	401237-9	84.030,73
BANCO DO BRASIL	218807916	470.022,81
TOTAL		2.098.035,90

(1) Desmembrada a parcela referente à garantia fiduciária.

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

Foram firmados quatro contratos que são assistidos por garantias reais. Desses, dois contratos (40/00016-8 e 40/3726-6) apresentam **dupla** contratação, com objetos de financiamento e garantias distintas.

No contrato **40/00016-8**, referente a Cédula de Crédito Industria, além da consignação da garantia real (hipoteca) na concessão de financiamento de capital de giro, instalações, montagens e transporte de equipamentos, há registro de garantia fiduciária para a parcela referente ao financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos. Para fins de atendimento ao disposto na Lei nº 11.101/2005, foi feito o desmembramento com base na participação relativa de cada modalidade de crédito e sua respectiva garantia, em relação ao valor total da contratação. No caso desse contrato o valor amparado por garantia real (hipoteca) corresponde a **62,0%** do total.

Em relação ao contrato **40/3726-6**, ocorreu situação idêntica. Para fins de atendimento ao disposto na Lei nº 11.101/2005, foi feito o desmembramento com base na participação relativa de cada modalidade de crédito e, respectiva, garantia, em relação ao valor total da contratação. No caso desse contrato o valor amparado por garantia real (hipoteca) corresponde a **60,6%** do total.

Em relação aos demais contratos as condições firmadas foram as seguintes:

Contrato - 401237-9

Valor Contratado - R\$ 572.000,00

Saldo Atualizado – R\$ 84.030,73

Vencimento - 01/01/2016

Modalidade – Financiamento para Aquisição de Máquinas, Equipamentos, Silos e Reforma de Edificação Industrial.,

Juros Remuneratórios: 9,5% a.a (sujeita a variação da TJLP)

Juros Moratórios – Taxa Efetiva – 1,0% a.a.

Garantia – Hipoteca Cedular

Contrato - 218807916

Valor Contratado - R\$ 429.000,00

Saldo Atualizado – R\$ 470.022,81

Vencimento – 28/02/2016.

Garantia – Hipotecária

Proposta de Pagamento:

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

Carência – 48 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\$ 24.123,32** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 49º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

7.2.3 – Créditos Quirografários.

As dívidas da empresa para credores cujos direitos não estão amparados por garantias reais somam a importância de **R\$ 20.398.018,32**, e está distribuída entre instituições financeiras, fornecedores de grande, médio e pequeno porte e pessoas físicas, conforme apresentado na Tabela nº 28.

TABELA Nº 28
CREDORES QUIROGRAFÁRIOS

CREDORES	CRÉDITOS
Instituições Financeiras	6.158.651,48
Fornecedores – Médio e Grande Porte	9.820.166,85
Fornecedores – Empresas EPP	2.160.418,98
Pessoas Físicas	2.258.781,01
TOTAL	20.398.018,32

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

7.2.3.1 – Instituições Financeiras

As contratações de créditos bancários não amparados por garantias reais, portanto, classificadas como quirografárias, somam a importância de **R\$ 6.158.651,48**, e foram realizadas junto a quatro instituições financeiras, conforme demonstrado na Tabela nº 29.

TABELA Nº 29
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

CREDOR	CONTRATO	CRÉDITOS
BANCO DO BRASIL S.A.	218807798	2.716.789,40
BANCO DO BRASIL S.A.	822600020	1.201.849,40
SUBTOTAL – BANCO DO BRASIL		3.918.638,80
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	071137340000066-40	6.187,40
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	071137340000074-50	7475,30
SUBTOTAL – CEF		13.662,70
SICREDI CENTRO SUL	B415313706	1.042.218,01
SICREDI CENTRO SUL	B415314621	356.239,04
SICREDI CENTRO SUL	B4153308894	123.700,59
SICREDI CENTRO SUL	B503301807	198.314,02
SUBTOTAL - SICREDI		1.720.471,66
HSBC BANK BRASIL S/A	470368599	198.277,82
HSBC BANK BRASIL S/A	4790368629	307.600,50
SUBTOTAL - HSBC		505.878,32
TOTAL		6.158.651,48

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

7.2.3.1.1 Banco do Brasil

A empresa possui com o Banco do Brasil duas operações de créditos não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias, num valor total de **R\$ 3.918.638,80**, conforme informações abaixo:

Contrato - 218807798

Valor Contratado - R\$ 4.000.000,00

Saldo Atualizado – R\$ 2.716.789,40

Vencimento - 17/02/2016

Modalidade – capital de giro

Garantia – aval dos sócios

Contrato - 822600020

Valor Contratado - R\$ 2.000.000,00

Saldo Atualizado - R\$ 1.201.849,40

Vencimento - 17/10/2015

Modalidade – 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).

Carência – 48 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\$ 45.056,71** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 49º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

7.2.3.1.2 Caixa Econômica Federal

Com a Caixa Econômica Federal a Solos possui duas operações de créditos não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias, num valor total de **R\$ 13.662,70**, conforme informações abaixo:

Contrato - 07113734000066-40

Valor Contratado - R\$ 40.000,00

Saldo Atualizado - R\$ 6.187,40

Vencimento - 20/10/2015

Modalidade – Capital de Giro

Garantia – sem previsão

Contrato - 07113734000074-50

Valor Contratado - R\$ 46.000,00

Saldo Atualizado - R\$ 7.475,30

Vencimento - 20/11/2015

Modalidade – cheque especial

Garantia - sem previsão

Proposta de Pagamento:

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

Carência – 48 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\$ 157,09** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 49º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

7.2.3.1.3 Sicred - Centro Sul

Com a Cooperativa Crédito de Livre Admissão de Associados do Centro Sul-MS - SICREDI CENTRO SUL a empresa Solos possui quatro operações de créditos não amparadas por garantias reais, num valor total de **R\$ 1.720.471,66**, conforme segue:

Contrato - B415313706

Valor Contratado - R\$ 1.025.381,49

Saldo Atualizado - R\$ 1.042.218,01

Vencimento - 26/03/2015

Modalidade - Desconto de Cheques/Duplicatas

Juros Remuneratório - 1,64% am.

Juros de Mora - 6,99% am

Garantia - Caução de Títulos

Contrato - B415314621

Valor Contratado - R\$ 277.098,50

Saldo Atualizado - R\$ 356.239,04

Vencimento - 28/04/2015

Modalidade – Desconto de Cheques/Duplicatas

Juros Remuneratório - 1,64% am.

Juros de Mora - 6,99% am

Garantia - Caução de Títulos

Contrato - B4153308894

Valor Contratado - R\$ 140.000,00

Saldo Atualizado - R\$ 123.700,59

Vencimento - 04/05/2015

Modalidade – capital de giro

Garantia – não prevista

Contrato - B503301807

Valor Contratado - R\$ 181.431,04

Saldo Atualizado - R\$ 198.314,02

Vencimento - 01/07/2015

Modalidade – Desconto de Cheques/Duplicatas

Juros Remuneratório – 2,07% am.

Juros de Mora – 6,99% am

Garantia - Caução de Títulos

Proposta de Pagamento:

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

Carência – 48 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\$ 19.782,07** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 49º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

7.2.3.1.4 HSBC BANK BRASIL

Com o HSBC BANK BRASIL S/A a empresa possui duas operações de créditos não amparadas por garantias reais, num valor total de **R\$ 505.878,32**, conforme condições abaixo:

Contrato - 470368599

Valor Contratado - R\$ 160.000,00

Saldo Atualizado - R\$ 198.277,82

Vencimento - 03/02/2019

Modalidade - Financiamento de Ônibus.

Juros Remuneratórios - 1,56% a.m

Garantia - Aval - Nota Promissória

Contrato - 4790368629

Valor Contratado - R\$ 240.000,00

Saldo Atualizado - R\$ 307.600,50

Vencimento - 03/02/2019

Modalidade - Financiamento para Aquisição de Caminhões.

Juros Remuneratórios - 1,55% am.

Garantia – Aval - Nota Promissória.

Proposta de Pagamento:

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

Carência – 48 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\$ 5.816,61** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 49º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

7.2.3.2 – Fornecedores

Para fornecedores de insumos, matéria prima e prestadores de serviços, a empresa acumula uma dívida de **R\$ 14.085.633,84**, em sua maioria já vencida. Sua constituição apresenta a seguinte composição:

- Empresas de Médio e Grande Porte - **R\$ 9.820.166,85**
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) - **R\$ 2.160.418,98**
- Pessoas Físicas - **R\$ 2.105.048,01**

7.2.3.2.1 - Empresas de Médio e Grande Porte.

Do total da dívida junto aos fornecedores, **R\$ 9.820.166,85** se referem a nove (09) fornecedores de médio e grande porte, conforme demonstrado na Tabela nº 30.

TABELA Nº 30
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS - FORNECEDORES

Credor	CNPJ	Crédito
BOUTIM	76.488.469/0001-83	1.702.490,54
BR FERTIL	12.759.673/0001-09	590.113,00
COPACENTRO	00.923.002/0002-33	1.686.034,00
COPAGRA	81.034.993/0011-96	513.104,10
HERINGER	22.266.175/0041-75	3.568.690,00
ITERUM	07.571.116/0004-72	313.092,23
NITROBRAS	80.605.298/0001-00	89.790,00
PLANT BEM	77.353.662/0014-94	1.356.852,98
TOTAL		9.820.166,85

FONTE: Informações prestadas pela empresa

Proposta de Pagamento:

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

Carência – 48 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\$ 112.912,78** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 49º 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.

7.2.3.3.2 - Empresas de Pequeno Porte - EPP

Para empresa de pequeno porte (EPP) a empresa deve para apenas 05 (cinco) fornecedores, um montante correspondente a **R\$ 2.160.418,98**. (Tabela nº 31).

TABELA Nº 31

CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES (EPP)

CREDOR	CNPJ	CRÉDITO
M.B.R. REPRESENTACOES COM. LTDA -	07.861.567/0001-	1.981.227,06
JR CHAVANTES IND. METALURGICA	02.074.497/0001-	55.310,00
A MORESCO – IND. METALURGICA-ME	10.267.648*0001-	33.365,00
PAULO BERTONCELI & FILHOS LTDA –	18.939.093/0001-	42.516,92
INDÚSTRIA E COMERCIO CHAVANTES	48.359.285/0001-	48.000,00
TOTAL		2.160.418,98

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

Proposta de Pagamento:

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, no valor inicial de **R\$ 23.643,65** nos primeiros doze meses e as demais 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.

7.2.3.2.3 Pessoas Físicas.

A empresa possui compromissos financeiros com 21 (vinte e um) produtores rurais, cujo montante corresponde valor de **R\$ 2.105.048,01** (Ver relação nominal no quadro de credores).

Proposta de Pagamento:

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, no valor inicial de **R\$ 23.037,67** nos primeiros doze meses e as demais 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.

7.3 Créditos Não Concurais.

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

7.3.1 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 apenas com a Receita Federal do Brasil, num montante de **R\$ 452.627,68**.

7.3.1.1 Receita Federal do Brasil – RFB

A dívida com a Receita Federal se referem ao não recolhimento dos encargos decorrentes da apuração do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), desde o mês de outo ro de 2014, conforme apresentado na Tabela nº 31.

TABELA Nº 31

DÍVIDA COM A RECEITA FEDERAL DO BRASIL

TRIBUTOS	4ºTrim/2014	jan/jul-2015	TOTAL
IRPJ	R\$ 113.966,81	R\$ 181.095,20	R\$ 295.062,01
CSLL	R\$ 61.542,11	R\$ 96.023,56	R\$ 157.565,67
TOTAL	R\$ 175.508,92	R\$ 277.118,76	R\$ 452.627,68

FONTE: Receita Federal do Brasil (2014). Escritório de Contabilidade (2015)

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 32.

TABELA Nº 32
PARCELAMENTO – RECEITA FEDERAL DO BRASIL

Parcelas	Percentuais Mínimos Mensal	Período	Parcela Mínima Mensal	Total do Período
I - 1ª à 12ª prestação	0,67%	09/2015 à 08/2016	3.032,61	36.391,27
II - da 13ª à 24ª prestação	1,00%	09/2016 à 08/2017	4.526,28	54.315,32
III - da 25ª à 83ª prestação	1,33%	08/2017 à 07/2022	6.019,95	355.176,94
IV - 84ª parcela	Saldo devedor		6.744,15	6.744,15
TOTAL				452.627,68

7.3.2 Credores com Reserva de Domínio

A empresa possui contratações de financiamento bancários amparados por garantias fiduciárias com apenas uma instituição bancária, o Banco do Brasil, em três operações distintas que somam **R\$ 979.600,65**, conforme pode ser visualizado na Tabela nº 33.

TABELA Nº 33
CRÉDITOS C/ GARANTIAS FIDUCIÁRIAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

CREDOR	CONTRATO	CRÉDITOS
BANCO DO BRASIL	40/00016-8	480.062,56
BANCO DO BRASIL	40/03726-6	494.566,39
BANCO DO BRASIL	40/01348-0	4.971,70
TOTAL		979.600,65

(1) Desmembrada a parcela referente à garantia real.

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

Ressalva-se, contudo, que nos contratos 40/00016-8 e 40/3726-6, foram incluídas outras operações, para as quais foram previstas outras formas de garantia.

No Contrato **40/00016-8**, referente à Cédula de Crédito Industria, além da consignação da garantia fiduciária na concessão de financiamento para aquisição de equipamentos, há registro de garantia real (hipoteca) para a parcela referente ao financiamento de capital de giro, instalações, montagens e transporte de equipamentos. Para fins de atendimento ao disposto na Lei nº 11.101/2005, foi feito o desmembramento com base na participação relativa de cada modalidade de crédito e, respectiva, garantia, em relação ao valor total da contratação. No caso desse contrato o valor amparado por garantia fiduciária corresponde a 38% do total.

Esse contrato foi firmado em 01/02/2013, com prazo de vencimento em 01/02/2023. O saldo devedor referente a modalidade de credor fiduciário é de **R\$ 480.062,56**. E o prazo de amortização fixado em 114 parcelas, com início em 01/09/2013 e os encargos financeiros incidentes sobre o mesmo é 3,53% a.a.

Em relação ao contrato **40/3726-6**, ocorreu situação idêntica. Para fins de atendimento ao disposto na Lei nº 11.101/2005, foi feito o desmembramento com base na participação relativa de cada modalidade de crédito e, respectiva, garantia, em relação ao valor total da contratação. No caso desse contrato o valor amparado por garantia fiduciária corresponde a **39,4%** do total.

O prazo de vencimento desse contrato é 01/09/2024 e saldo devedor referente a modalidade de credor fiduciário é de **R\$ 494.566,39**.

Em relação a outra duas contratação amparada por garantia fiduciária, as condições previstas foram as seguintes:

Contrato – 40/01348-0

Valor Contratado - R\$ 74.900,00

Saldo Atualizado – R\$ 4.971,70

Vencimento - 01/07/2015

Parcela Mensal – R\$ 1.168,81

Modalidade – Financiamento de Máquinas

Juros Remuneratórios: 9,5% a.a (sujeita a variação da TJLP)

Juros Moratório – Taxa Efetiva – 1,0% a.a.

Garantia – Alienação Fiduciária.

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 nos contratos.

Os pagamentos serão retomados a partir do primeiro mês da homologação do plano de recuperação judicial. As parcelas referentes ao período entre o processamento da recuperação e a homologação do plano de recuperação judicial, após aprovação pela assembleia de credores, deverão ser pagas em parcelas mensais subseqüentes ao final do prazo de vencimento inicialmente previsto, até a liquidação total do financiamento.

VIII – QUADRO GERAL DE CREDORES

TABELA Nº 34**RESUMO QUADRO GERAL DE CREDORES – RESUMO**

CLASSE	Qtidade	CRÉDITO
CRÉDITOS CONCURSAIS	90	22.559.969,34
Classe I – Credores Trabalhistas	51	63.915,12
Classe II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	1	2.098.035,90
Classe III – Credores Quirografários - Empresas	8	9.820.166,85
Classe III – Credores Quirografários – Instituições Financeiras	4	6.158.651,48
Classe III – Credores Quirografários – Pessoas Físicas	21	2.258.781,01
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	5	2.160.418,98
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS	2	1.432.228,33
- Credores Tributários	1	452.627,68
- Credores com Reserva de Domínio/Fiduciários	1	984.572,35
TOTAL	92	23.992.197,67

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

TABELA Nº 35
CLASSE 1 – CREDORES TRABALHISTAS

NOME	FUNÇÃO	CRÉDITO
ANDERSON DA ANUNCIACAO PEREIRA	AUXILIAR DE PRODUCAO	878,94
ARMANDO ALBERTONI JUNIOR	RESPONSAVEL TECNICO	660,27
BRUNO GUIRALDI MILHORANÇA	GERENTE COMERCIAL	2.509,87
CESAR DA SILVA SALZANO	AUXILIAR DE PRODUCAO	704,00
CHARLES RODRIGUES SANTOS	ENCARREGADO ADMINISTRATIVO PLENO	1.030,21
DELFINO LOPES DA CRUZ	ENCARREGADO ADMINISTRATIVO PLENO	1.219,45
ENIO PEREIRA	GERENTE DE PRODUÇÃO	1.172,24
EVERALDO REGINATO	OPERADOR DE PRODUCAO SENIOR	1.578,99
FLAVIANE DA CRUZ M. FERNANDES	TRABALHADOR DE SERVIÇOS GERAIS	718,69
GIOVANA MASCULI	GERENTE FINANCEIRA	2.351,89
GLENDA VANUZA DE OLIVEIRA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1.064,00
JOAO PAULO BRITO TASSONI	AUXILIAR DE PRODUCAO	853,84
JOSE ANTONIO MOREIRA DOS SANTOS	AUXILIAR DE PRODUCAO JUNIOR	894,69
JOSEMAR BORGES DA SILVA	AUXILIAR DE PRODUCAO	704,00
JULIO CESAR DIAS	MOTORISTA DE CARRETA	1.593,18
MARCIEL REGINATO	ENCARREGADO PRODUÇÃO SENIOR	1.472,18
ANDERSON DA ANUNCIACAO PEREIRA	AUXILIAR DE PRODUCAO	878,94
ARMANDO ALBERTONI JUNIOR	RESPONSAVEL TECNICO	660,27
BRUNO GUIRALDI MILHORANÇA	GERENTE COMERCIAL	2.509,87
MARCOS LOPES CORREIA	AUXILIAR DE PRODUCAO	929,78

TABELA Nº 35
CLASSE 1 – CREDORES TRABALHISTAS

(...) Com.t

NOME	FUNÇÃO	CRÉDITO
TASSIANA APARECIDA LIMA	SECRETÁRIA	856,01
VALDECIR MOREIRA DOS SANTOS	OPERADOR DE TRATOR DIVERSOS PLENO	1.446,50
VARLEI MADUREIRA DURAES	AUXILIAR DE PRODUCAO SENIOR	1.362,22
WOUDY PIERRE LOUIS	AUXILIAR DE PRODUCAO	984,14
MARIA APARECIDA MATARUCO PINTO	DIRETOR	2.185,00
SHIRLENE MATARUCO DE ANGELO	DIRETOR	701,32
ARMANDO ALBERTONI JUNIOR	RESPONSAVEL TECNICO	709,33
CICERO FERREIRA DA SILVA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1.252,41
DARCI JOSE RODRIGUES	AUXILIAR DE PRODUÇÃO	711,45
DELICIO MEES	ENCARREGADO MANUTENÇÃO DE EQUIPAME	1.147,31
IVALDO SANTOS DE ARRUDA	AUXILIAR DE PRODUÇÃO	1.066,70
FABIO LUIZ LORENCI	GERENTE DE UNIDADE	2.129,00
FRANCISCO EDILSON DE LIMA	OPERADOR DE TRATOR- DIVERSOS	1.293,96
JULIANO BATISTA	GERENTE DE MANUTENÇÃO	1.873,54
JULIO SILVANO GELLA	OPERADOR DE TRATOR DIVERSOS	1.319,16
LUCIANO LACERDA DE OLIVEIRA	OPERADOR DE PRODUCAO SENIOR	1.530,09
MAILON DE OLIVEIRA GONÇALVES	AUXILIAR DE PRODUÇÃO	1.244,25
RONI FADUINO DA SILVA	OPERADOR DE TRATOR DIVERSOS	1.394,32
SIDNEY DA SILVA SANTOS	AUXILIAR DE PRODUÇÃO	1.038,63

TABELA Nº 35
CLASSE 1 – CREDORES TRABALHISTAS

(...) Cont.

NOME	FUNÇÃO	CRÉDITO
CICERO LIMA DA SILVA	AUXILIAR DE PRODUÇÃO	958,79
CLAUDELINO GABRIEL ALVES	AUXILIAR DE PRODUÇÃO	914,41
DILMA LUIZA DE OLIVEIRA	TRABALHADOR DE SERVIÇOS GERAIS	367,86
FERNANDO ACOSTA DA SILVA	OPERADOR DE TRATOR DIVERSOS JUNIOR	1.337,67
GASPARINO LUIZ VIEIRA	ENCARREGADO DE PRODUCAO	1.735,79
JAIME FERREIRA DA SILVA	AUXILIAR DE PRODUÇÃO	1.413,25
JOAO LUIZ VIEIRA FILHO	AUXILIAR DE PRODUÇÃO	1.496,04
JOSE CICERO DE OLIVEIRA ALVES	AUXILIAR DE PRODUÇÃO	952,52
JULIAO DE OLIVEIRA ORTIZ	OPERADOR DE TRATOR DIVERSOS	1.361,96
MAXWEL RODRIGUES MUTA	GERENTE DE UNIDADE	2.326,47
MAYCON DIEGO CHIMENES ARECO	AUXILIAR DE PRODUÇÃO	1.020,14
ROSIVALDO FRANCISCO DA SILVA	ENCARREGADO MANUTENCAO DE EQUIPAM	1.399,58
TOTAL		63.915,12

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

TABELA Nº 36
CLASSE 2 – CREDORES COM DIREITOS REAIS DE GARANTIA

CREDOR		VALOR
BANCO DO BRASIL	CNPJ	00.000.000/5037-70
AVENIDA BRASIL, 390	Bairro:	Guiraí
Ivinhema - MS	CEP:	79740-000
Total		R\$ 2.098.035,90

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

TABELA Nº 37
CLASSE 3 – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

CREADOR	CNPJ	ENDEREÇO	VALOR
BANCO DO BRASIL S.A.	00.000.000/1594-68	AVENIDA BRASIL, 390, Centro Ivinhema – MS: 79.740-000	3.918.638,80
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	00.360.305/1311-28	AVENIDA PANAMA, nº 22 agencia 1311- Ivinhema/MS: 79.740-000	13.662,70
SICREDI CEBTRO SUL	26.408.161/0001-02	AVENIDA WEIMAR GONÇALVES TORRES, nº 2047- Dourados/MS	1.720.471,66
HSBC BANK BRASIL S/A	01.701.201/0001-89	AVENIDA PANAMÁ, 38 - Piraveve, Ivinhema - MS, 79740-000 agencia 47902	505.878,32
TOTAL			6.158.651,48

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

TABELA Nº 38
CLASSE 3 – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES
EMPRESA DE MÉDIO E GRANDE PORTE

CREDOR	CNPJ	ENDEREÇO	VALOR
BOUTIM	76.488.469/0001-83	Rua André Ferreira Barbosa 7067 CEP: 81.130-210 Curitiba/PR	1.702.490,54
BR FERTIL	12.759.673/0001-09	Rua Heitor Stockler de França 396 Curitiba/PR CEP: 80030-030	590.113,00
COPACENTRO	00.923.002/0002-33	Rua Coronel Ponciano de Mattos Pereira, 710 Parque Jequitibas - CEP: 79.839-600 Dourados/MS	1.686.034,00
COPAGRA	81.034.993/0011-96	Av Leonardo Spadini, 351 Centro- Nova Londrina/PR 87.970-000	513.104,10
HERINGER	22.266.175/0041-75	Rod. BR 163- KM 247 Zona Rural Dourados/MS Cep: 79.842-000	3.568.690,00
ITERUM	07.571.116/0004-72	Rod BR 267 Km 248-9 Nova Alvorada do Sul CEP: 79.140-000	313.092,23
NITROBRAS	80.605.298/0001-00	Avenida dos Pinheirais, 1761 - Chapada, Araucária/PR - CEP 83.707-762	89.790,00
PLANT BEM	R: Jose Cadilhe, 201, PARANAGUA/PR CEP: 83221-610	Rua Jose Cadilhe, 201, PARANAGUA/PR CEP: 83221- 610	1.356.852,98
TOTAL			9.820.166,85

FONTE: Elaborada pelo Autor, a partir de informações prestadas pela empresa.

TABELA Nº 39
CLASSE 3 – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – PESSOAS FÍSICAS

CREDOR	CPF	ENDEREÇO	CIDADE/UF	CRÉDITO
ADIR PIRES MAIA	244.328.907-97	RUA. ELMANO SOARES, 685	TRES LAGOAS-MS	19.040,00
ADRIANUS LODEVICUS	337.184.741-15	AV. SENADOR FILINTO MULLER, 1350	MARACAJU-MS	173.019,00
ANDRE FIGUEIREDO DOBASH	693.652.701-97	RUA: DA PAZ , 369	CAMPO GRANDE	135.000,00
ANTONIO BRAZ ZANATA	210.125.558-87	AV. ANTONIO J. DE MOURA ANDRADE, 190	NOVA ANDRADINA-MS	32.420,00
ANTONIO TELES JUNIOR	254.165.998-98	FAZ GAROUPA	BELA VISTA-MS	17.328,00
ARI BASSO	058.019.820-00	RUA: RIO GRANDE DO NORTE, 251	SIDROLANDIA-MS	697.770,00
BRUNO FREIRE BARCELOS	116.831.898-09	RUA: DA PAZ , 369	CAMPO GRANDE	125.000,00
CLAITON STRAUB	890.542.101-68	RUA: RIO DE JANEIRO, 840	SIDROLANDIA-MS	103.206,40
CRESO NEVES BRANDÃO	357.484.271-68	AV. JUCA PINHÉ, 510	PARANAIBA-MS	21.250,00
DAISON RAFAEL VILLANI	931.603.051-04	RUA: MARIO CORREIA Nº 561	MARACAJU-MS	160.593,00
DIORANDES FERMINO C FILHO	066.267.628-93	RUA. GENERAL SOARES DA ROCHA, 104	BELA VISTA-MS	5.700,00
EDGAR CARNEIRO PINHEIRO	338.512.201-53	RUA. ANTONIO MARIA COELHO, 619	BELA VISTA-MS	9.120,00
EDUARDO AUGUSTO BARCELOS	065.462.851-34	RUA: DA PAZ , 369	CAMPO GRANDE	45.375,00
FLORINDO CAVALLI NETTO	017.788.748-60	AV. JULIÃO DE LIMA MAIA, 973	SANTA R. DO PARDO-MS	43.768,00
GOOITZEN KRUIZENGA	572.552.531-72	RUA: SENADOR FILINTON MULLER Nº 1450	MARACAJU-MS	137.240,51
LUIZ CARLOS FREITAS	250.187.601-68	RUA: PARANÁ, 1499	SIDROLANDIA-MS	379.357,50
MAICON STRAUB	026.725.471-73	RUA: RIO DE JANEIRO, 840	SIDROLANDIA-MS	102.033,60
MARCELO L. DE ALMEIDA	600.652.811-87	FAZ ALVORADA	BELA VISTA-MS	2.200,00
MARIA YURI FUJII LUCIA	312.881.201-25	FAZ RECREIO	BELA VISTA-MS	2.907,00
WILSON PEREIRA TELES	137.063.658-04	RUA: PERNAMBUCO, 269	LONDRINA- PR	46.453,00
TOTAL				2.258.781,01

FONTE: Elaborada pelo Autor, a partir de informações prestadas pela empresa.

TABELA Nº 40
CLASSE 3 – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – EMPRESAS EPP

CREDOR	CNPJ	ENDEREÇO	CRÉDITO
M.B.R. REPRESENTACOES COMERCIAIS LTDA - ME	07.861.567/0001-00	Avenida Militão Rodrigues de Carvalho 1 Distrito Sumare- Paranaíba CEP: 87.720-010	1.981.227,06
PAULO BERTONCELI & FILHOS LTDA - ME	18.939.093/0001-80	Rod Municipal, Km 001 Zona Rural- Itaquiraí/MS CEP: 79.965-00	42.516,92
METALMA - A MORESCO - INDUSTRIA METALURGICA-ME	10.267.648*0001-82	Rua Projetada 01, 1348, Perímetro Urbano, S.D.E. 2 Remanescente, Ivinhema, MS, CEP 79740-000	33.365,00
JR CHAVANTES INDUSTRIA METALURGICA LTDA-ME	02.074.497/0001-18	Av. Olegário Bueno, 792, Chavantes - SP 18970-000	55.310,00
INDUSTRIA E COMERCIO CHAVANTES LTDA	48.359.285/0001-88	Av. João Martins, 738, Chavantes - SP, 18970-000	48.000,00
TOTAL			2.160.418,98

FONTE: Elaborada pelo Autor, a partir de informações prestadas pela empresa.

TABELA Nº 41
CLASSE 3 – CREDORES COM RESERVA DE DOMÍNIO – GARANTIAS FIDUCIÁRIAS
(NÃO CONCURSAIS)

CREDOR	CNPJ	ENDEREÇO	CRÉDITO
BANCO DO BRASIL	00.000.000/5037-70	AVENIDA BRASIL, 390, Guiraí, Ivinhema – MS - CEP: 79740-000	979.600,65
TOTAL			979.600,65

FONTE: Elaborada pelo Autor, a partir de informações prestadas pela empresa.

IX – CAPACIDADE DE PAGAMENTO

9.1 Capacidade de Pagamento

A capacidade de pagamento da empresa foi determinada a partir do histórico de seu desempenho operacional no período de 01 de janeiro de 2012 a maio de 2015.

A Tabela nº 42 apresenta os parâmetros de desempenho dos custos de produção, das despesas operacionais e do resultado operacional líquido, para os três períodos considerados no planejamento econômico financeiro.

TABELA Nº 42
PARÂMETRO PARA DETERMINAÇÃO DA CAPACIDADE
DE PAGAMENTO –

PARÂMETROS	1º ANO	DO 2º AO 5º ANO	A PARTIR DO 6º ANO
RECEITA OPERACIONAL	100,00%	100,0%	100,0%
A. CUSTO DO PRODUTO INDUSTRIALIZADO	63,05%	63,37%	62,00%
1 - Matéria Prima Básica (Orgânica)	4,97%	4,97%	4,58%
2 – Matéria Prima Complementar (Química)	50,55%	50,79%	49,62%
3 – Insumos Intermediários	0,00%	0,00%	0,00%
4 – Embalagem	2,88%	2,88%	2,88%
5 – Energia Elétrica	3,14%	3,21%	3,64%
6 – Manutenção Industrial	1,51%	1,51%	1,28%
B - CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	4,00%	4,00%	4,00%
7 - Comissão (4%)	4,00%	4,00%	4,00%
8 - Frete	0,00%	0,00%	0,00%
C– DESPESAS OPERACIONAIS	22,60%	22,60%	21,37%
7 – Administrativas	5,76%	5,76%	5,73%
8 – Pessoal	12,64%	12,64%	11,45%
9 – Financeiras	0,96%	0,96%	0,76%
10 - Tributárias	3,24%	3,24%	3,44%
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO -(1 TON)	89,65%	89,97%	87,37%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO - (1 TON)	10,35%	10,03%	12,63%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a definição desses parâmetros foram consideradas foram consideradas as médias históricas da participação relativa de cada item, tanto do custo de produção como da despesa na receita operacional, durante o período de janeiro de 2012 a maio de 2015. Exceto para as despesas financeiras, que foram reduzidas para apenas 0,96% da receita operacional em razão da proposta de negociação das dívidas apresentadas anteriormente.

Tais pressupostos tiveram como fundamentos os fatos de que em recuperação judicial a empresa reduzirá significativamente o pagamento de juros, e que é possível melhorar a gestão da manutenção da frota.

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

- No primeiro ano a empresa irá operar com nível de receita inferior a média histórica dos últimos três anos, em face às dificuldades para aquisição de matéria prima, com pagamento antecipado;
- A inflação média durante o primeiro período de recuperação foi estimada em 4,5% (centro da meta);
- A retomada dos investimentos somente irá ocorrer a partir do sexto ano;
- A partir do sexto ano, após a consolidação de todas as medidas de reestruturação e saneamento, a empresa entrará em um período de crescimento estável, com taxa média anual igual a 5,0%;
- A Taxa Referencial (TR) foi estimada em 2,5%, para todo o período de recuperação judicial;
- O parcelamento do endividamento será aceito pelos credores, conforme proposta definida neste plano;

Conforme pode ser visualizado na Tabela nº 43, utilizou a projeção das receitas, conforme procedimentos adotados no item 6.1, Tabelas 22, bem como a projeção do lucro operacional líquido, conforme obtido no item 6.2, Tabelas 23 a 25, para determinar a capacidade pagamento da empresa. As projeções indicarão que serão necessários **doze** anos para a empresa saldar todo o endividamento.

No primeiro ano, espera-se que as receitas operacionais da empresa sejam **30%** inferiores as do ano anterior. Assim, ela irá obter um resultado operacional líquido de **R\$ 1.296.389,61**. Tais recursos constituirão na única fonte para o pagamento dos parcelamentos propostos, que neste ano somarão a importância de **R\$ 247.473,64**. Após estes desembolsos a empresa contará um resultado de caixa da ordem de **R\$ 1.048.915,96**, montante imprescindível para que ela consiga melhorar sua gestão financeira e eliminar os desencaixes de fluxo de caixa.

No segundo ano, a empresa conseguirá retomar o patamar de produção e vendas dos anos anteriores, e obterá uma receita operacional de **R\$ 18.855.990,45**, alcançando um resultado operacional líquido de **R\$ 1.891.524,15**. Os desembolsos com o parcelamento somarão a importância de **R\$ 256.806,11**, sendo que boa parte deste montante se refere às despesas tributárias e pagamento dos credores com garantias fiduciárias. Em razão de tal performance, alcançara um saldo financeiro de **R\$ 1.634.718,04**, o qual será somado ao saldo positivo do ano anterior. Deverá encerrar este ano com saldo de caixa de **R\$ 2.683.634,01**.

Essa situação de saldo financeiro positivo e elevação do saldo de caixa se estenderão durante todo o período de carência. Essa performance permitirá à empresa formar de capital de giro que assegurarão boas condições de compra de matéria prima, com pagamento antecipados.

A partir do quinto ano, com o fim do período de carência proposto aos principais credores, a empresa terá que arcar com um montante elevado de recursos para o pagamento dos parcelamentos. Neste ano estes pagamentos somarão a importância de **R\$ 3.474.937,23**. Como resultado operacional líquido esperado será de R\$ **2.158.543,28**, terá um saldo financeiro negativo da ordem de **R\$ 1.316.393,95**. Essa diferença será coberta pelo saldo financeiro acumulado nos períodos anteriores, resultando, ainda, em saldo de caixa positivo da ordem de **R\$ 3.703.427,73**.

Nos próximos anos, mesmo a empresa não obtendo resultados operacionais líquidos em montantes suficientes para saldar todos os compromissos assumidos, referente a cada período, utilizará o saldo de caixa acumulados nos quatro primeiros anos, bem como terá capacidade para realizar investimentos, para repor os equipamentos que forem desgastados ao longo do tempo.

Estes investimentos serão necessários tanto para a renovação de equipamentos, como para que possa suportar um crescimento anual de produção e de vendas de 5,0%, a partir do sexto ano. Espera-se que ao final do décimo segundo ano a empresa tenha conseguido saldar todos os seus compromissos, e ainda tenha um bom saldo financeiro em seu fluxo de caixa.

TABELA Nº 43
CAPACIDADE PAGAMENTO – Do Primeiro ao Terceiro Ano

CAPACIDADE DE PAGAMENTO	DÍVIDA TOTAL	N. de Parcelas	Valor da Parcela	1º ANO	2º ANO	3º ANO
RESULTADO OPERACIONAL		12		1.296.389,61	1.891.524,15	1.976.642,74
PARCELAMENTOS						
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS						
Credores com Reserva de Domínio	979.600,65		12.263,94	147.167,26	161.148,15	161.148,15
Banco do Brasil	979.600,65	90	12.263,94	147.167,26	161.148,15	161.148,15
Créditos de Natureza Tributária	452.627,68		36.391,27	36.391,27	95.657,96	95.983,85
IRPJ E CSLL - Valores em Atraso	452.627,68	96	36.391,27	36.391,27	95.657,96	95.983,85
CRÉDITOS CONCURSAIS						
Direitos Trabalhistas	63.915,12		63.915,12	63.915,12		
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	63.915,12		63.915,12	63.915,12		
Provisionamento para Ações Trabalhistas	0,00		10.000,00			
Credores com Garantias Reais	2.098.035,90		24.123,32			
Banco do Brasil	2.098.035,90	96	24.123,32			
Credores Quirografários - Instituições Financeiras	6.158.651,48		67.275,68			
Banco do Brasil	3.918.638,80	96	45.056,71			
Caixa Econômica Federal	13.662,70	96	157,09			
Sicredi - Centro Sul	1.720.471,66	96	19.782,07			
HSBC Bank do Brasil S/A	505.878,32	96	2.279,81			
Credores Quirografários - Fornecedores	14.239.366,84		159.594,09			588.534,68
Empresas de Médio e Grande Porte	9.820.166,85	96	112.912,78			
Empresas de Pequeno Porte - EPP	2.160.418,98	96	23.643,65			298.087,29
Pessoas Físicas	2.258.781,01	96	23.037,67			290.447,39
VALOR DA PRESTAÇÃO MENSAL (VPM)	23.992.197,67		299.648,30	247.473,64	256.806,11	845.666,68
INVESTIMENTOS/REN. DE EQUIPAMENTOS				0,00	0,00	0,00
SALDO FINANCEIRO				1.048.915,96	1.634.718,04	1.130.976,06
FLUXO CAIXA (ENCAIXE/DESENCAIXE)				1.048.915,96	2.683.634,01	3.814.610,06

TABELA Nº 44
CAPACIDADE PAGAMENTO – Do Quarto ao Oitavo Ano

CAPACIDADE DE PAGAMENTO	4º ANO	5º ANO	6º ANO	7º ANO	8º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	2.065.591,66	2.158.543,28	2.658.396,42	2.916.925,47	3.200.596,47
PARCELAMENTOS					
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS					
Credores com Reserva de Domínio	161.148,15	161.148,15	161.148,15	161.148,15	80.574,07
Banco do Brasil	161.148,15	161.148,15	161.148,15	161.148,15	80.574,07
Créditos de Natureza Tributária	95.983,85	95.983,85	95.983,85	95.983,85	11.465,06
IRPJ E CSLL - Valores em Atraso	95.983,85	95.983,85	95.983,85	95.983,85	11.465,06
CRÉDITOS CONCURSAIS					
Direitos Trabalhistas					
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos					
Provisionamento para Ações Trabalhistas					
Credores com Garantias Reais	0,00	319.531,63	327.519,92	335.707,92	344.100,61
Banco do Brasil		319.531,63	327.519,92	335.707,92	344.100,61
Credores Quirografários - Instituições Financeiras	0,00	891.117,18	913.395,11	936.229,99	959.635,74
Banco do Brasil		596.810,11	611.730,36	627.023,62	642.699,21
Caixa Econômica Federal		2.080,83	2.132,86	2.186,18	2.240,83
Sicredi - Centro Sul		262.028,46	268.579,17	275.293,65	282.175,99
HSBC Bank do Brasil S/A		30.197,78	30.952,73	31.726,55	32.519,71
Credores Quirografários - Fornecedores	603.248,05	2.007.156,43	2.057.335,34	2.108.768,72	2.161.487,94
Empresas de Médio e Grande Porte		1.388.827,18	1.423.547,86	1.459.136,55	1.495.614,97
Empresas de Pequeno Porte - EPP	305.539,47	313.177,96	321.007,41	329.032,59	337.258,41
Pessoas Físicas	297.708,58	305.151,29	312.780,07	320.599,57	328.614,56
VALOR DA PRESTAÇÃO MENSAL (VPM)	860.380,04	3.474.937,23	3.555.382,36	3.637.838,62	3.557.263,43
INVESTIMENTOS/RENOVAÇÃO DE EQUIPAMENTOS	0,00	0,00	1.500.000,00	0,00	0,00
SALDO FINANCEIRO	1.205.211,62	(1.316.393,95)	(2.396.985,95)	(720.913,15)	(356.666,95)
FLUXO CAIXA (ENCAIXE/DESENCAIXE)	5.019.821,68	3.703.427,73	1.306.441,78	585.528,63	228.861,68

TABELA Nº 45
CAPACIDADE PAGAMENTO – Do Quarto ao Oitavo Ano

CAPACIDADE DE PAGAMENTO	9º ANO	10º ANO	11º ANO	12º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	3.511.854,48	3.853.382,33	4.228.123,76	4.639.308,79
PARCELAMENTOS				
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS				
Credores com Reserva de Domínio				
Banco do Brasil				
Créditos de Natureza Tributária				
IRPJ E CSLL - Valores em Atraso				
CRÉDITOS CONCURSAIS				
Direitos Trabalhistas				
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos				
Provisionamento para Ações Trabalhistas				
Credores com Garantias Reais	352.703,13	361.520,71	370.558,73	379.822,69
Banco do Brasil	352.703,13	361.520,71	370.558,73	379.822,693
Credores Quirografários - Instituições Financeiras	983.626,63	1.008.217,30	1.033.422,73	1.059.258,30
Banco do Brasil	658.766,69	675.235,86	692.116,75	709.419,67
Caixa Econômica Federal	2.296,85	2.354,27	2.413,13	2.473,46
Sicredi - Centro Sul	289.230,39	296.461,15	303.872,68	311.469,49
HSBC Bank do Brasil S/A	33.332,70	34.166,02	35.020,17	35.895,68
Credores Quirografários - Fornecedores	2.215.525,14	2.270.913,27	1.610.613,74	1.650.879,08
Empresas de Médio e Grande Porte	1.533.005,34	1.571.330,48	1.610.613,738	1.650.879,081
Empresas de Pequeno Porte - EPP	345.689,868	354.332,115		
Pessoas Físicas	336.829,928	345.250,676		
VALOR DA PRESTAÇÃO MENSAL (VPM)	3.551.854,90	3.640.651,27	3.014.595,20	3.089.960,08
INVESTIMENTOS/RENOVAÇÃO DE EQUIPAMENTOS	-	-	1.500.000,00	1.000.000,00
SALDO FINANCEIRO	(40.000,42)	212.731,05	(286.471,44)	549.348,72
FLUXO CAIXA (ENCAIXE/DESENCAIXE)	188.861,26	401.592,31	115.120,87	664.469,59

X – LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO PARECER FINAL

10.1 Laudo Econômico Financeiro - Parecer Final

As análises realizadas do desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro da empresa permitiram avaliar os principais problemas e dificuldades enfrentadas pela mesma. Dentre estes podem ser destacados:

- endividamento elevado;
- insustentabilidade financeira;
- encargos financeiros elevado;
- dificuldades operacionais para operar com margens operacionais satisfatórias;
- falta de planejamento para os investimentos em novos empreendimentos e em novas estratégias de operação;
- deficiência no sistema de apropriação de custos;
- carência de critérios para a política de precificação;
- gestão financeira deficiente;
- inexistência de sistema de informações gerenciais, como instrumento de gestão;
- centralização de decisões administrativas em um único Diretor

Os estudos indicaram que a empresa somente conseguirá superar esta situação de **insustentabilidade financeira** se conseguir reduzir drasticamente seus encargos com pagamento de juros bancários. 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, sem a incidência de encargos financeiros sobre o montante de sua dívida.

Por outro lado, constatou que a empresa não apresenta maiores problema em seu processo produtivo, pois produz com eficiência e boa qualidade. Possui estrutura operacional, em termos de máquinas e equipamentos, adequada para a quantidade produzida atualmente, bem como para o crescimento projetado.

Contudo, carece de um sistema de informações gerenciais e de apropriação de custos, que se configurem como instrumentos de gestão, capaz de auxiliar nas tomadas de decisão.

Os problemas de ordem administrativa detectados são de fácil solução, desde que a empresa conte com o apoio de pessoal qualificado, o que pode ser obtido através da contratação de empresas de consultorias especializadas.

Outro aspecto importante nesse processo de reestruturação é atuação do *Controller*, que terá como principal atribuição o acompanhamento perene do desempenho da empresa em todas as áreas de gestão.

O desempenho operacional 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.

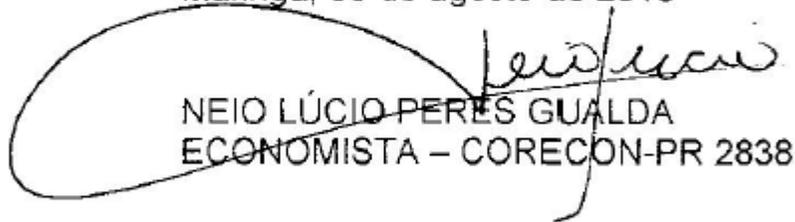
Com a formação do capital de giro projetado, a empresa superará a sua principal contingência. A partir da implementação do planejamento econômico financeiro proposto e aceita a proposta de negociação de suas dívidas, a empresa adquirirá capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, garantindo sua sustentabilidade financeira.

No planejamento proposto a empresa alcançará, em médio prazo, crescimento anual sustentável de 5,0%, o que lhe permitirá gerar novos empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país.

A partir de tais encaminhamentos, pode-se inferir com ampla margem de segurança, que o plano de recuperação judicial e de reestruturação econômico-financeiro, ora apresentado, dota a empresa “SOLOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FERTILIZANTES.”, de condições para atuar com níveis de eficiência operacional que lhe assegurarão viabilidade econômico-financeira, capaz de gerar os resultados necessários ao saneamento de seu endividamento.

Ainda, 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, que prevê as possibilidades de fusão, associação, arrendamento, etc.. O fato de a empresa possuir reconhecida capacidade técnica e boa logística de captação de matéria prima básica e distribuição de produtos, propicia a oportunidade para venda parcial ou formação de parcerias.

Maringá, 05 de agosto de 2015


NEIO LÚCIO PERES GUALDA
ECONOMISTA – CORECON-PR 2838

ANEXO I
LAUDO DE AVALIAÇÃO ECONÔMICA
FINANCEIRA

Laudo Econômico Financeiro - Parecer Final

As análises realizadas do desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro da empresa permitiram avaliar os principais problemas e dificuldades enfrentadas pela mesma. Dentre estes podem ser destacados:

- endividamento elevado;
- insustentabilidade financeira;
- encargos financeiros elevado;
- dificuldades operacionais para operar com margens operacionais satisfatórias;
- falta de planejamento para os investimentos em novos empreendimentos e em novas estratégias de operação;
- deficiência no sistema de apropriação de custos;
- carência de critérios para a política de precificação;
- gestão financeira deficiente;
- inexistência de sistema de informações gerenciais, como instrumento de gestão;
- centralização de decisões administrativas em um único Diretor

Os estudos indicaram que a empresa somente conseguirá superar esta situação de **insustentabilidade financeira** se conseguir reduzir drasticamente seus encargos com pagamento de juros bancários. 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, sem a incidência de encargos financeiros sobre o montante de sua dívida.

Por outro lado, constatou que a empresa não apresenta maiores problema em seu processo produtivo, pois produz com eficiência e boa qualidade. Possui estrutura operacional, em termos de máquinas e equipamentos, adequada para a quantidade produzida atualmente, bem como para o crescimento projetado.

Contudo, carece de um sistema de informações gerenciais e de apropriação de custos, que se configurem como instrumentos de gestão, capaz de auxiliar nas tomadas de decisão.

Os problemas de ordem administrativa detectados são de fácil solução, desde que a empresa conte com o apoio de pessoal qualificado, o que pode ser obtido através da contratação de empresas de consultorias especializadas.

Outro aspecto importante nesse processo de reestruturação é atuação do *Controller*, que terá como principal atribuição o acompanhamento perene do desempenho da empresa em todas as áreas de gestão.

O desempenho operacional 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.

Com a formação do capital de giro projetado, a empresa superará a sua principal contingência. A partir da implementação do planejamento econômico financeiro proposto e aceita a proposta de negociação de suas dívidas, a empresa adquirirá capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, garantindo sua sustentabilidade financeira.

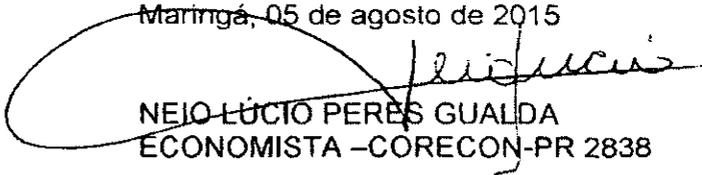
No planejamento proposto a empresa alcançará, em médio prazo, crescimento anual sustentável de 5,0%, o que lhe permitirá gerar novos empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país.

A partir de tais encaminhamentos, pode-se inferir com ampla margem de segurança, que o plano de recuperação judicial e de reestruturação econômico-financeiro, ora apresentado, dota a empresa "SOLOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FERTILIZANTES", de condições para atuar com níveis de

eficiência operacional que lhe assegurarão viabilidade econômico-financeira, capaz de gerar os resultados necessários ao saneamento de seu endividamento.

Ainda, 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, que prevê as possibilidades de fusão, associação, arrendamento, etc.. O fato de a empresa possuir reconhecida capacidade técnica e boa logística de captação de matéria prima básica e distribuição de produtos propicia a oportunidade para venda parcial ou formação de parcerias.

Maringá, 05 de agosto de 2015


NEIO LÚCIO PERES GUALDA
ECONOMISTA - CORECON-PR 2838

ANEXO - II

RELAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

UNIDADE DE ITAQUIRAI

QTD	DESCRIÇÃO	MARCA	ANO	MODELO
1	Peletizadora motor 125cv	Chavantes	2014	mode 16 v x 175 ch
1	Peletizadora motor 125cv	Incomac	2010	125
1	Dala transportadora 6 m	Waig	2013	Tratorada
1	Peneira rotativa	Mt	2013	Finos
1	Guincho 1.500 kl	Mt	2013	Girafa
1	Prensa 20 ton	Mt	2013	Bancada
1	Balança eletrônica 80 ton	Saturno	2013	Srb
1	Eclusa com motor 3 cv	Chavantes	2013	Rotativo
1	Muinho com motor 20 cv	Elc	2013	Martelo
1	Silo depósito capacidade 2 ton	Mt	2013	Horizontal
1	Balança de sacaria 300kg	Capital	2014	Automática
3	Paneis elétricos	Weg	2013	Automática
3	Exaustor refrigerador de turbina.	Mt	2013	Cirilico
4	Esteira 5m	Mt	2013	Tratorada
5	Redutor	Mt	2011	5 cv
1	Transformador	Jumpo	2009	300 kva
	Instalações			
TOTAL				R\$ 404.910,83

UNIDADE DE IVINHEMA

QTD	DESCRIÇÃO	MARCA	ANO	MODELO
1	Peneira vibratória grande com 01 motor 5 cv	Mt	2010	grande horizontal
1	Peneira vibratoria média com 01 motor 5 cv	Mt	2010	Média horizontal
1	Esteira de 7m, com motor 2 cv	Waig	2010	Tratorada
1	Esteira 8,80 m, com motor 7,5 cv	Waig	2010	Tratorada
1	Esteira de 8,70 m com motor de 2 cv	Waig	2010	Tratorada
1	Esteira de 5m com motor de 2 cv	Waig	2010	Tratorada
1	Esteira de 12m com motor de 3 cv	Waig	2010	Tratorada
1	Esteira de 12m com motor de 2 cv	Waig	2010	Tratorada
1	Esteira de 8m com motor de 2cv	Waig	2010	Tratorada
1	Rosca de 4m com motor de 7,5 cv	Servi	2010	helicoide
1	Elevador transportador com motor 5cv	Servi	2010	canecas
1	Balança dosadora com motor de 2cv	Capital	2010	digital
1	Balança pequena para 150kg	Capital	2010	digital
1	Balança pequena para 300 kg	Capital	2010	digital
1	Balança digital com cap. 100 tons	Jundiai	2010	rodoviária
1	Exaustor p/ finos com motor 7,5cv	Parises	2010	ciclone
1	Exaustor com motor de 3 cv	Parises	2010	ciclone
1	Silo de dosador capacidade 1 tonelada	Mt	2010	metálico
1	Silo de carregamento capacidade 2 toneladas	Mt	2010	metálico
1	Silo de 1,5 m de altura por 1,5 m de largura e 2m de comprimento	Mt	2010	metálico
1	Silo de preparo para o misturador com peneira e motor de 4cv	Mt	2010	metálico
1	Trilho industrial para balança de dosagem	Mt	2010	horizontal
1	Transformador	Jumpo	2000	125 kva
1	Misturador com capacidade 2 toneladas com motor de 7,5 cv	Mt	2012	cilindrico
1	Misturador com capacidade 2 toneladas com motor de 7,5 cv rotativo	Mt	2013	horizontal
1	Ensacadeira para big bag	Mt	2014	Vertical
1	Caixa dosadora 1 ton	Mt	2010	metálico
1	Painel eletrico e pneumatico			
2	Rosca de 7m com motor de 3cv	Servi	2010	helicoide
3	Maquinas de costura para sacaria	Waig	2010	manual

UNIDADE DE IVINHEMA

... (Cont)

QTDADA	DESCRIÇÃO	MARCA	ANO	MODELO
5	Silos de distribuidor com capacidade 60 ton	Mt	2010	metálico
	Instalações			
				R\$ 1.904.311,30

UNIDADE SIDROLÂNDIA

QTDADA	DESCRIÇÃO	MARCA	ANO	MODELO
1	Eclusa com motor 3 cv	Chavantes	2013	Rotativo
1	Muinho com motor 20 cv	Mt	2013	Martelo
1	Peneira rotativa 4 m com motor 3 cv	Mt	2013	Finos
1	Rosca 2 m com motor 6 cv	Servi	2013	Helicoide
1	Esteira 5 metros motor 3 cv	Mt	2013	Tratorada
1	Rosca 4 m com motor 7 cv	Servi	2013	Helicoide
1	Misturador rotativo 3 ton com motor 10 cv revestido c poletileno	Mt	2015	Cilindrico
1	Misturador rotativo 3 ton com motor 10 cv	Mt	2013	Cilindrico
1	Esteira 4 m como motor 3 cv	Mt	2014	Tratorada
1	Peneira 2 m como motor de 4 cv	Mt	2014	Tratorada
1	Elevador transportador 15 metros com motor 10 cv	Servi	2014	Canecas
1	Guincho com motor 5 cv	Servi	2014	Cabo
1	Prensa para 30 toneladas	Comag	2014	Bancada
1	Policorte	Comag	2014	Maual
1	Maquina de costura para sacaria	Waig	2014	Maual
1	Transformador	Jumpo	2013	300 kva
1	Balança digital capacidade 100 toneladas	Capital	2014	Rodoviária
1	Tanque reservatorio 40.000 ltrs	Mt	2014	Termico
1	Ensacadeira de sacaria 50kg	Mt	2014	Vertical
1	Sistema automatico e balança de ensaque big bag.	Servi	2014	Aereo
1	Balança automatica dosadora 3 ton	Servi	2014	Redonda
1	Ensacadeira de sacaria 1000kg			

UNIDADE SIDROLÂNDIA

... (Cont)

QTDAD E	DESCR IÇÃO	MARCA	ANO	MODELO
1	Rosca distribuidora	Servi	2013	Helicoide
1	Peneira vibratoria 1m	Mt	2014	Tratorada
1	Caixa dosadora 1 ton	Mt	2010	metálico
1	Esteira dosadora 9m	Mt	2013	Tratorada
1	Esteira dosadora 8m	Mt	2013	Tratorada
1	Esteira dosadora 10m	Mt	2013	Tratorada
1	Painel eletrico e chaves de partida	Premium	2013	
2	Esteira 11 metros com motor 3 cv da peletizadora	Mt	2013	Tratorada
2	Peletizadora motor 125 cv	Chavantes	2013	125
2	Caixa da agua para banho de oleo 20.000 ltrs	Eternit	2014	Fibra
5	Exaustor com motor 1 1/2	Mt	2013	Ciclone
5	Silos capacidade 70 ton	Servi	2014	Metal
1	Peletizadoras	Chavantes	2014	mode 16 v x 175 ch
	Instalações			
TOTAL				R\$ 927.490,00

LAUDO DE AVALIAÇÃO DE IMÓVEL

1. Objeto

Constitui-se objeto do presente laudo de avaliação, o imóvel localizado sobre o lote rural denominado Área - "X-A", resultante do desmembramento de parte da Fazenda Exposição, situado no Município de Sidrolândia, Estado de Mato Grosso do Sul, com matrícula de nº. 13.595, registrada no 1º Serviço de Registro de Imóveis da Comarca de Sidrolândia/MS. O terreno supracitado conta com área total de 20.000 m² e edificações com área construída total de 4.460 m², destinada para uso industrial.

1.1. Confrontações: "Norte: Terras da Fazenda Exposição. Sul: Terras da Área X-B. Leste: Faixa de domínio da Ferrovia Novoeste. Oeste: Terras da Fazenda Exposição."

1.2. Proprietária

1.2.1. Solos Industria e Comercio de Fertilizantes LTDA-EPP;

1.2.2. CNPJ: 07.113.113/0001-42;

1.2.3. Sede: Rodovia BR 376, s/n, km 115,5, área industrial na cidade de Ivinhema/MS.

2. Objetivo

O presente laudo de avaliação tem por finalidade determinar o valor total do imóvel, conforme dados a serem apresentados a seguir, através do método comparativo de dados do Mercado.

3. Dados descritivos

3.1. Terreno

3.1.1. O imóvel localiza-se a cerca de 1 km da área urbana da cidade de Sidrolândia/MS, agregando valor e facilidade de comercialização;

3.1.2. Área total: 20.000 m²;

3.1.3. Valor de avaliação: R\$ 300.00,00.

Taiane Aparecida Magni
Responsável Técnica
CREA/MS 17.622

3.2. Benefitorias

3.2.1. Barracão construído em alvenaria, fechado, com cobertura em telha de zinco;

- 3.2.1.1. Área total: 4.370 m²;
- 3.2.1.2. Estado de conservação: ótimo, construção recente;
- 3.2.1.3. Valor de avaliação: R\$ 2.100.000,00.

3.2.2. Escritório construído em alvenaria, com cobertura em telha de zinco;

- 3.2.2.1. Área total: 90 m²;
- 3.2.2.2. Estado de conservação: ótimo, construção recente;
- 3.2.2.3. Valor avaliado: R\$ 85.000,00.

3.2.3. Balança rodoviária com capacidade para 100 toneladas;

- 3.2.3.1. Estado de conservação: ótimo, construção recente;
- 3.2.3.2. Valor avaliado: R\$ 120.000,00.

4. Valor total do imóvel

Após vistoria e análises comparativas com o preço do Mercado, e levando em consideração as benfeitorias fixas existentes, o imóvel objeto do presente laudo é avaliado no valor total de R\$ 2.605.000,00 (dois milhões seiscientos e cinco mil reais).

5. Encerramento

5.1. Vistoria realizada em 02 de julho de 2015;

5.2. Técnica responsável:

5.2.1. Taiane Aparecida Magri;

5.2.2. CREA/MS nº 17.622 D.



Taiane Aparecida Magri
Responsável Técnica
CREA/MS 17.622

LAUDO DE AVALIAÇÃO DE IMÓVEL

1. Objeto

Constitui-se objeto do presente laudo de avaliação, o imóvel localizado sobre o lotes rurais nº 3 e 4 da quadra nº 1 do loteamento denominado Faixa Industrial Piravevê, situado no Município de Ivinhema, Estado de Mato Grosso do Sul, com matrículas de nº. 7.940 e 7.941 respectivamente, registradas no Serviço Registral Imobiliário da Comarca de Ivinhema/MS. O terreno supracitado conta com área total de 10.000 m² e edificações com área construída total de 3.712,00m², destinada para uso industrial.

1.1. Proprietária

1.1.1. Solos Industria e Comercio de Fertilizantes LTDA-EPP;

1.1.2. CNPJ: 07.113.113/0001-42;

1.1.3. Sede: Rodovia BR 376, s/n, km 115,5, área industrial na cidade de Ivinhema/MS.

2. Objetivo

O presente laudo de avaliação tem por finalidade determinar o valor total do imóvel, conforme dados a serem apresentados a seguir, através do método comparativo de dados do Mercado.

3. Dados descritivos

3.1. Terreno

3.1.1. O imóvel localiza-se a cerca de 300 da área urbana da cidade de Ivinhema/MS, agregando valor e facilidade de comercialização;

3.1.2. Área total: 10.000 m²;

3.1.3. Valor de avaliação: R\$ 600.00,00.

Tiane Aparecida Magni
Responsável Técnica
CREA/MS 17.622

LAUDO DE AVALIAÇÃO DE IMÓVEL

1. Objeto

Constitui-se objeto do presente laudo de avaliação, o imóvel localizado sobre o lote rural situado no Município de Itaquiraí, Estado de Mato Grosso do Sul, com matrícula de nº. 318, registrada no Cartório Souza David da Comarca de Itaquiraí/MS. O terreno supracitado conta com área total de 60.000 m² e edificações com área construída total de 2.567,90 m², destinada para uso industrial.

1.1. Confrontações: "Norte: José Tenório da Silva. Sul: José Tenório da Silva. Leste: José Tenório da Silva. Oeste: Lote 02 da Área Industrial."

1.2. Proprietária

1.2.1. Solos Indústria e Comercio de Fertilizantes LTDA-EPP;

1.2.2. CNPJ: 07.113.113/0001-42;

1.2.3. Sede: Rodovia BR 376, s/n, km 115,5, área industrial na cidade de Ivinhema/MS.

2. Objetivo

O presente laudo de avaliação tem por finalidade determinar o valor total do imóvel, conforme dados a serem apresentados a seguir, através do método comparativo de dados do Mercado.

3. Dados descritivos

3.1. Terreno

3.1.1. O imóvel localiza-se a cerca de 1,50km da área urbana da cidade de Itaquiraí/MS, agregando valor e facilidade de comercialização;

3.1.2. Área total: 60.000 m²;

3.1.3. Valor de avaliação: R\$ 400.00,00.



Taiane Aparecida Magni
Responsável Técnica
CREA/MS 17.622

Taiane Ap. Magri
CREA/MS 17.622 D

3.2. Benfeitorias

3.2.1. Barracão construído em alvenaria, fechado, com cobertura em telha de zinco;

- 3.2.1.1. Área total: 2.340 m²;
- 3.2.1.2. Estado de conservação: bom;
- 3.2.1.3. Valor de avaliação: R\$ 1.124.000,00.

3.2.2. Escritório construído em alvenaria, com cobertura em telha de zinco;

- 3.2.2.1. Área total: 100,40 m²;
- 3.2.2.2. Estado de conservação: bom;
- 3.2.2.3. Valor avaliado: R\$ 95.000,00.

3.2.3. Casa construída em alvenaria, com cobertura em telha de zinco;

- 3.2.3.1. Área total: 127,50 m²;
- 3.2.3.2. Estado de conservação: bom;
- 3.2.3.3. Valor avaliado: R\$ 110.000,00.

3.2.4. Balança rodoviária com capacidade para 80 toneladas;

- 3.2.4.1. Estado de conservação: bom;
- 3.2.4.2. Valor avaliado: R\$ 80.000,00.

4. Valor total do imóvel

Após vistoria e análises comparativas com o preço do Mercado, e levando em consideração as benfeitorias fixas existentes, o imóvel objeto do presente laudo é avaliado no valor total de R\$ 1.809.000,00 (um milhão oitocentos e nove mil reais).

5. Encerramento

5.1. Vistoria realizada em 01 de julho de 2015;

5.2. Técnica responsável:

5.2.1. Taiane Aparecida Magri;

5.2.2. CREA/MS nº 17.622 D.



Taiane Aparecida Magri
Responsável Técnica
CREA/MS 17.622

Rivesa

Concessionário Volvo



TERMO DE AVALIAÇÃO

Declaramos a quem possa interessar, que avaliamos um veículo com as características abaixo, por até R\$ 324.000,00 (Trezentos e vinte e quatro mil reais).

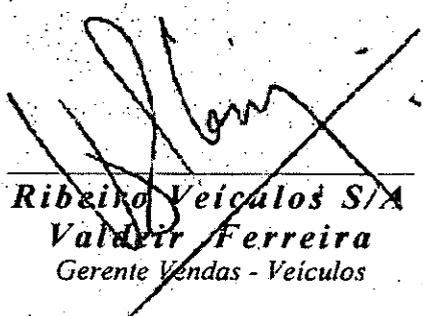
Tipo/ Marca CAMINHÃO VOLVO
Modelo FH-12 520 6x4T
Ano/modelo 2011/2011

Informamos que tal avaliação foi baseada no valor de mercado estando o mesmo em condições normais de uso e funcionamento, sem qualquer responsabilidade de compra de nossa parte.

Declaramos, outrossim, que a presente avaliação não compreende avaliações técnicas que dependam da abertura e aferição de componentes e, sendo assim, não implicando à concessionária qualquer responsabilidade.

A presente avaliação foi realizada nesta data e estará sujeita a possíveis alterações de mercado e/ou estado do veículo.

Dourados-MS., 06 de Julho de 2015.


Ribeiro Veículos S/A
Valdeir Ferreira
 Gerente Vendas - Veículos

Ribeiro Veículos S/A
 Maringá - Pr - Av. Colombo, nº 199 - Zona 18 - Cep 87045-000 - Tel. (044) 3261-6400 - Fax (044) 3261-6446
 Londrina - Pr - Av. Nassim Jabur nº 445 - Jardim Vânia - Cep 86070-440 - Tel. (043) 4009-2500 - Fax (043) 4009-2775
 Campo Grande - MS - Rod. BR 163 Km. 02 nº 4454 - Jardim Universitário - Cep 79072-000 - Tel. (067) 4009-2500 - Fax (067) 4009-2525
 Dourados - MS - Rua Marginal Leste, nº 915 - Chácara Castelo I - Cep 79804-970 - Tel. (067) 2108-2450 - Fax (067) 2108-2480

Este documento é copia do original assinado digitalmente por MAYARA CRISTINA MIQUELANTI e Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul. Protocolado em 10/08/2015 às 18:03, sob o número WIVN15080074191, e liberado nos autos digitais por Usuário padrão para acesso SAJ/AT, em 10/08/2015 às 21:28. Para acessar os autos processuais, acesse o site https://esaj.tjms.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 0800806-34.2015.8.12.0012 e o código 2865808.



DOURADOS – MS, 08 DE JULHO DE 2015.

A quem possa interessar

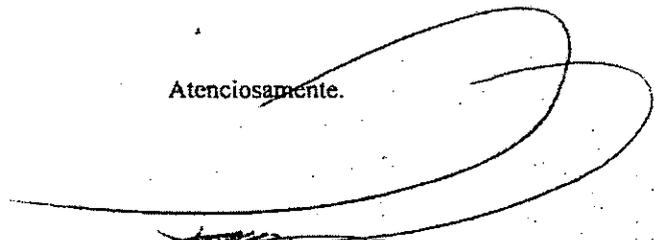
CARTA DE AVALIAÇÃO

Avaliamos o equipamento abaixo, 01 Semi Reboque Articulado Basculante Graneleiro, marca Noma, placas NRM 8075/NRM 8076, ano e modelo 2013/2013, chassi nº 9EP021120D1006702/9EP021120D1006703 com 17 pneus radiais, mais comando hidráulico, no valor de R\$ 145.000,00 (Cento e Quarenta e Cinco Mil Reais).

Não significando esta avaliação qualquer interesse ou compromisso por nossa parte.

Sem mais para o momento.

Atenciosamente.



Paulo Rogério Paukouski.