

3.12 O caso particular da China

632
M

Com a chegada dos grandes Operadores Logísticos internacionais muitos freight forwarders e empresas de transporte locais passaram a utilizar a palavra "logística" em seus negócios. A palavra "logística" é a palavra da moda na comunidade de negócios chinesa. O mercado de Operadores Logísticos na China é gigantesco e está em seu estágio inicial de desenvolvimento. Em 2.003 o mercado já terceirizado era estimado em US\$ 7,5 bilhões. Na China, os custos logísticos representam algo entre 16% e 20% de seu PIB (US\$ 4 trilhões), estando menos de 10% disso terceirizado. Nos últimos 3 anos, 70 % dos provedores de serviços logísticos tiveram vendas superiores a 30%. Nos próximos anos espera-se um crescimento médio de 25%. O mercado é muito fragmentado; nenhum provedor logístico tem um market share superior a 2%. Cerca de 77% das empresas faturam menos de US\$ 25 MM ao ano. 85 % das vendas são provenientes de serviços básicos como transporte e armazenagem e 80% da venda de serviços logísticos está concentrada na região do delta do Rio Yangtse e Pearl. Matriz de transporte chinesa: 76,8% rodoviário, 12,7% ferroviário, 8,9% aquaviário, 0,01% aéreo e 1,6% dutoviário. A demanda por serviços logísticos por parte das empresas multinacionais é muito diferente daquela solicitada pelas empresas chinesas. 69% das multinacionais terceirizaram seus serviços logísticos enquanto que entre os embarcadores chineses esse índice é de 16%. A atuação dos Operadores Logísticos internacionais se limita aos clientes multinacionais na tentativa de oferecer uma solução global; 98% da receita vem de clientes globais e apenas 2% de clientes locais. Empresas de destaque na região: Danzas e Exel como freight forwarders, Maersk, APL, P&O, OOCL no transporte de contêineres e DHL, Fedex, UPS e TNT no transporte expresso de cargas fracionadas e documentos. Os principais problemas encontrados pelos grandes 3PLs são as restrições governamentais, falta de pessoal qualificado, a ambigüidade nas políticas

633
A

governamentais e as expectativas irreais dos Clientes. Iniciativas do Governo estão estimulando o desenvolvimento da indústria de Operadores Logísticos na China, porém as mudanças serão lentas dada a grande competição e necessidade de investimentos.

3.13 REFLEXÃO PARA EMPRESAS DE LOGÍSTICA:

3.14 A LÓGICA DA LOGÍSTICA NOS NOVOS TEMPOS:

Muito tem sido falado sobre a TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, o computador e suas diversas formas de interligação, dentro das empresas, entre empresas, entre pessoas e entre empresas e pessoas.

Esta maravilha dos novos tempos é o principal impulsionador das mudanças que estão ocorrendo em velocidade espantosa neste início de século. Está provocando mudanças no modo de produzir, na organização do trabalho, na forma de administrar, nos formatos de relacionamentos com o mercado, com as pessoas, na forma de vender, na forma de distribuir e na forma de controlar as atividades.

É um mundo diferente. O conhecimento e a imaginação agora são mais importantes do que o capital físico. Os produtos e serviços estão se tornando apenas artigos em oferta, as negociações transformam-se em "intercâmbios" e o mercado, de um modo geral, tem assumido um formato com a agilidade do mercado financeiro.

Neste novo tempo a capacidade de adaptação é fundamental em face da grande permeabilidade que as empresas estão construindo no relacionamento dos negócios entre fornecedores, distribuidores e funcionários. E, ainda, a necessária adaptação das pessoas, em função da diversificada possibilidade de criação de relacionamentos, através da rede criada em torno do mundo.

São três as vertentes que alavancam esta situação:

- Tudo aquilo que envolve os negócios e as organizações em geral está cada vez mais ocorrendo em tempo real. Decisões podem ser

634
A

tomadas no momento em que a oportunidade ou o problema ocorre. A barreira do tempo tem sido quebrada constantemente nas diversas formas de negócio.

- Tudo aquilo que envolve contato é possível ser realizado eletronicamente. Pessoas, empresas, governo, não importa, todos vão criando formas de "conversa eletrônica".
- Não existe produto ou serviço isoladamente. Existem produtos com uma parte de serviços e serviços com uma parte de produtos. Toda proposta tem uma parte tangível e outra intangível. Entre os dois, produtos e serviços, de uma maneira definitiva, o que mais cresce é a parte intangível da proposta, ou seja, o serviço.

Kotler em seu livro *Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados* indica algumas preocupantes constatações influenciadas diretamente pela forma de atendimento do mercado pelas empresas. De uma maneira geral, os formatos estão muito próximos uns dos outros. Os produtos e serviços pouca diferença apresentam. E os custos de atendimento destes mercados, o que é grave, têm subido de uma forma constante.

Neste início de século vamos encontrar clientes cada vez mais sensíveis a preço de um lado e, de outro, cada vez mais exigentes e sofisticados. Procuram uma conveniência maior, têm alta expectativa de atendimento e têm menos tempo para executar o que necessitam. Não encontram mais nas marcas a principal razão para a decisão de compra, podendo aceitar até as marcas genéricas ou as marcas próprias de varejo, causando uma queda nos índices de fidelidade. Atendimento para eles vem em primeiro lugar.

O custo de atender estes clientes tem sido cada vez maior, a disputa pelo "pedido" do cliente é inflacionada por muito atendimento gratuito, as políticas de preços são rapidamente copiadas pelo mercado e as ações de comunicação são de curto prazo, principalmente aquelas de promoção de vendas que pouco ou quase nada contribuem para formação de imagem da empresa (produto). Propaganda, que seria o caminho ideal para isto, perde sua efetividade pela grande e diversificada quantidade de meios disponíveis para o consumidor, tornando esta atividade "cara" e de menor efetividade.

635
A

E ainda as equipes de vendas que, de um lado, diminuem de tamanho e de outro aumentam seus custos em face do competitivo mercado que têm pela frente, impulsionado pelo uso cada vez maior dos suportes eletrônicos, básicos para sua sobrevivência.

Isto implica dizer que as empresas estão enfrentando enormes desafios ao tentar buscar um melhor posicionamento no mercado. E cada setor está enfrentando seu próprio desafio: margens menores, maiores custos de promoções, maior poder do varejo e menor, cada vez menor, espaço de prateleira para tentar ainda absorver as compras por impulso fruto de um melhor trabalho de merchandising.

As empresas que não estão tendo sucesso neste mercado com certeza continuam praticando atitudes erradas ao tentar conquistar o cliente em vez de atender o cliente, "forçar" a venda de seu produto em vez de tentar entender quais são as reais necessidades de seus clientes, fazer de cada venda uma única transação em vez de colocar a venda como parte de uma série de atendimentos, construindo relacionamentos duradouros, praticar preço com base nos custos e não naquilo que o consumidor deseja pagar.

Mas nem tudo é tão ruim assim. Empresas que estão obtendo sucesso têm um caminho voltado para seus clientes, conhecendo suas necessidades, seus sistemas econômicos, projetando produtos em conjunto, praticando ofertas mais flexíveis e aperfeiçoando, no seu dia-a-dia, cada vez mais as tecnologias de ligação, o uso de vídeo-conferência, páginas na Internet, internalizando a Intranet e, para muitos casos, franqueando a comunicação direta com seus clientes através da Extranet.

Para estas empresas os Canais de Distribuição são verdadeiros parceiros e não adversários, praticam muito mais a integração do sistema como um todo no lugar da egoísta interface, estão prontos para dar atendimento 24 horas por dia, tudo isto em busca de oferecerem efetivamente um valor superior a seus clientes. Para estas empresas os intermediários fazem parte de seu planejamento estratégico.

E é olhando tudo isto que vem a importância do estudo da Logística. É o estudo da movimentação de bens e serviços do ponto de produção, seja ele

636
P

qual for, ao ponto de consumo, não importa se numa indústria ou no consumidor final. É o estudo dos fluxos distributivos e a determinação das responsabilidades por sua execução.

É o estudo de como agregar valor de utilidade de tempo e lugar aos produtos e na direção do consumidor a quem tudo deve ser direcionado e referenciado.

É a forma de praticar o pensamento estratégico de colocar o produto (serviço) efetivamente disponível para o cliente consumidor de toda a Cadeia de Suprimentos, ganhando posicionamento destacado neste mercado cada vez mais igual e competitivo.

Neste ambiente, três são as questões importantes que afetam diretamente o sucesso do marketing. E são três as questões que estão diretamente ligadas ao Estudo da Logística e da Distribuição:

- Na ordem, Necessidades e Desejos do Cliente vêm antes do que Produto ou Serviço.
- Um produto só é um produto quando seu usuário tem a possibilidade de usufruir sua proposta. Enquanto "caminha" pela Cadeia de Suprimentos ainda não é um produto, não tem qualquer valor. Produtos e Serviços só têm valor quando estiverem sendo utilizados pelo cliente.
- A Era do Marketing de Massa já era. Rentabilidade, de um modo geral, é mais importante do que volume. Após anos de Reengenharias, *Downsizing* etc., as empresas não têm para onde recorrer a fim de buscar custos mais competitivos. É através da aliança dos membros da Cadeia de Suprimentos que isto será possível.

O desafio então é o entendimento de como obter vantagem competitiva dentro do estudo da movimentação da mercadoria na direção do consumidor final - o estudo, portanto, da Logística. As empresas que descobrirem esta forma serão vencedoras.

Os Gestores de Marketing pouca ou quase nenhuma atenção davam a tão importante e relevante assunto. Poucas, mas muito poucas vezes,

637
D

programas surgidos na Área de Marketing privilegiavam ações partidas do sério estudo estratégico da Logística.

E aqueles poucos programas levados adiante visavam sempre a resultados de curto prazo. Provavelmente calcados muito mais numa ação promocional de vendas de curto prazo do que distribuir estrategicamente ou então "manter, proteger" um produto no mercado. E aí as ações mais utilizadas são os "comuns" concursos de vendas, previstos para "ajudar" a vender muito mais que distribuir. Muito pouco frente à grave importância do assunto *distribuir*.

Daí surge a necessidade de entender que ao lado das ações que preparam a oferta, o "P" de Produto e o "P" de Preço, e das ações que promovem a demanda, o "P" de "*Promotion*" (que significa Comunicação de uma forma ampla) existe a importante estratégica de ações que atendem esta demanda provocada que é o importante estudo do "P" de *Place*, o "P" de Praça ou Distribuição, completando os 4 "Ps" do Marketing Mix.

Pode ser maravilhoso realmente o que a Tecnologia da Informação está trazendo para a Gestão Mercadológica das Empresas. Ela facilita principalmente o contato e os processos que dizem respeito à promoção, negociação e obtenção do pedido do cliente, parte importante das Atividades Logísticas e dos Fluxos Distributivos. Mas um fato não pode deixar de ser observado e que faz aumentar em muito a importância deste estudo. Enquanto a tecnologia da Informação provoca maior rapidez na obtenção do pedido do cliente, ela não provoca o mesmo ritmo no processo da entrega, criando aí problemas para as empresas. Afinal, até hoje não foi desenvolvida a tecnologia de Teletransporte. Se existisse, este processo eletrônico estaria completo.

Ainda, por muito tempo, a mercadoria deverá caminhar fisicamente através dos meios de transporte. A antecipação da demanda, o estoque, continuará existindo. E o armazenamento físico da mercadoria continuará sendo necessário para atender as crescentes e diferenciadas necessidades dos clientes no tempo e lugar desejados por ele. Um desafio para os gestores destes novos tempos. Um desafio estratégico para o Planejador de **Marketing deste novo século**. OBS.: Material retirado dos Seminários de Logística e Planejamento do Instituto

638
A

4.0 ANÁLISE DA EMPRESA :

Como podemos perceber a Empresa JBS denominada socialmente como JBS TRANSPORTES E LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS JUNDIAI LTDA.ME. Empresa com sede na Comarca de Jundiaí, localizado na Rua José Alves da Cunha Lima, Nº 169, sala 21 B, Vila Nova Espéria, CEP 13211-050, inscrita no CNPJ sob o nº 03.836.409/0001-30 representada através dos sócios Neusa Maria Braga da Silva e Juliano Braga da Silva atua no segmento de logística há mais de 15 anos, contribuindo com o desenvolvimento econômico Brasileiro e o crescimento per capita da cidade de Jundiaí. Vale ressaltar um acontecimento positivo que ocorreu no ano de 2008 na empresa.

Uma empresa Européia no ano de 2008 acrescentou que a JBS TRANSPORTE na região interiorana de São Paulo apareceu em pesquisa realizada por eles, entre a empresa as 03 maiores empresas com potencial de crescimento no mercado de transporte e locação de equipamentos. Tanto que executivos desta organização européia propôs uma negociação de parceria junto a JBS no Brasil. O investimento exigiria compra de 60% da JBS e um investimento pós compra de R\$ 20.0000.000,00 (Vinte Milhões de Reais) para atender a demanda do mercado Brasileiro no segmento de atuação da Companhia. Ressaltaram “diante da reunião realizada que o que chamara a atenção da empresa foi o Tripé Organizacional apresentado.” Estrutura, know-hall e a Marca JBS conhecido no mercado Brasileiro. Este aspecto logicamente encheu de orgulho os sócios e todos os colaboradores da empresa. Sendo tecnicamente conhecida como uma das líderes no mercado que atua (logística) a empresa encontra-se notavelmente com uma carteira de aproximadamente 500 clientes ativos, sendo a maioria deles com Renome Nacional e Internacional como já citado no histórico da companhia.

No entanto, a empresa JBS TRANSPORTES E LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS JUNDIAI LTDA. ME., com ampla estrutura de 21.000 m² localizado na Avenida Luiz Pellizzari, nº 3000 – Água Doce na comarca de Jundiaí-SP, tendo, como vimos, seu capital social de R\$ 30.000,00 (Trinta Mil Reais) divididos entre seus 2 (dois) sócios, Neusa maria Braga da Silva

1639
A

com quotas no valor de R\$ 29.999,00 (Vinte e nove e novecentos e noventa e nove mil reais) e Juliano Augusto Braga da Silva com 01 quota no valor de 1,00 (hum real) cotas sociais, no valor de R\$ 1,00 (um real) cada uma, totalizando um capital integralizado de R\$ 30.000,00 (Trinta Mil Reais).

Possuía, ainda, na função de administrador – quando do momento do pleito de Recuperação Judicial - o Sr. Jurandir Braga da Silva, brasileiro, casado, empresário, portador do RG Nº. 4.967.807- SSP-SP, CPF Nº187.580.968-68 residente na cidade de Jundiaí, São Paulo, na Avenida Salvador Krupp, 135, Traviú, CEP 13.213-265.

Frisa-se que a empresa está mantendo e ampliando as atividades empresariais produtivas após o deferimento do processamento da Recuperação Judicial, não sofrendo nenhuma interrupção em suas atividades.

Ademais, trata-se de empresa com mais de 16 anos contínuos de funcionamento e com 20 funcionários diretos.

Assim, a empresa possui um quadro fixo de funcionários (mão de obra), possui a estrutura física e equipamentos necessários ao atendimento das necessidades do mercado no seu segmento.

4.1 CRISE ECONOMICA MUNDIAL:

A ciranda financeira dos mercados desregulados agrava a instabilidade global que ronda a economia internacional. Uma vez mais, os Estados Unidos frearam a ajuda dos países vizinhos, para impor as suas regras através do Fundo Monetário Internacional (FMI). Já no início de 2007 surgiam os primeiros sinais dessa crise aguda naquele país, o que não demorou muito a acontecer. A crise estava aí e não demorou muito para que seus efeitos fossem sentidos no mundo inteiro.

Todos sabem que o Fundo é uma agência obsoleta para os propósitos de regulação financeira internacional, que se limita a seguir a orientação do Tesouro americano. Este tenta impor as regras, mas não funciona bem

640
D

como emprestador internacional de última instância. Na verdade não pode fazê-lo porque é devedor e não credor, como no após guerra. Entretanto, o maior país credor da atualidade, o Japão, aprofunda sua crise e a banca japonesa, por razões de equilíbrio patrimonial, ameaça retirar o dinheiro investido em títulos da dívida pública americana. Assim a instabilidade cambial internacional aumenta e os mercados financeiros desregulados contaminam-se uns aos outros, podendo, no caso de agravar-se a crise japonesa, conduzir a uma crise global.

Outros sintomas da crise internacional começam a aparecer. Previsões recentes reduzem pela metade o crescimento em alguns países. Segundo previsões otimistas, como as do Fundo Monetário Internacional, os mercados financeiros só estarão plenamente restabelecidos a partir de 2010. Apesar da dificuldade de avaliação, não há dúvida que a crise provocou e provocará fortes impactos negativos na produção e no comércio mundial.

No âmbito da economia mundial, algumas previsões dão conta da desaceleração do crescimento que passará de 4,9%, em 2007, para 3,7% e 3,8%, respectivamente em 2008 e 2009. Existe ainda o cenário de que o crescimento mundial possa ficar abaixo de 3% em 2008 e 2009. Se estivermos diante de uma crise de insolvência, provavelmente se materializará o cenário desfavorável, representando o fim da atual fase de expansão da economia mundial. No que diz respeito à economia dos EUA, principal "locomotiva" do sistema, verificou-se a rápida e forte desaceleração do nível de atividade, dado que a crise mobiliário-financeira afetou negativamente o consumo das famílias e os investimentos totais, mais especificamente os investimentos em residências. As previsões do FMI para a economia dos EUA são de que o PIB deverá crescer apenas 0,5% e 0,6%, respectivamente até o final deste ano e também em 2009. Cenário este que caracterizaria uma prolongada fase de recessão econômica.

Além disso, os preços de exportação da indústria de informática despencam. Os preços do petróleo, cobre, grãos, estão em queda livre por excesso de oferta, apesar das baixas taxas de juros. A deflação de ativos está conduzindo à recessão e deflação de preços. A situação tornou-se crítica a

641
P

tal ponto que em janeiro de 2008 o presidente Bush anunciou um pacote de incentivos fiscais da ordem de US\$ 150 bilhões. O pacote de incentivos fiscais constitui-se na restituição de impostos, a milhões de contribuintes.

Diante de fatos ocorridos em meados do ano de 2007/ 2008, as operações de negócio da empresa JBS caiu drasticamente no início de 2009 com o investimento que havia feito para para fazer frente à concorrência, começou afetar o financeiro da empresa onde iniciou a falta de ativos para cobrir os compromissos que precisavam ser honrados.

Diante do cenário a organização se viu obrigado a buscar recursos extras no mercado financeiro, criando-se um ciclo vicioso, realizando novos empréstimos bancários apenas para pagar os juros dos empréstimos anteriores, e assim sucessivamente, num efeito conhecido como “bola de neve”, com os juros cada vez maiores.

Assim, a empresa viu-se com uma nova modalidade de dívida até então desconhecida e extremamente arriscada, qual seja, o pagamento mensal das parcelas dos créditos bancários tomados e acrescidos de significativas parcelas de juros praticados no sistema financeiro (frisa-se que os juros brasileiros somados ao *spread* bancário são os maiores do mundo).

4.2 CARGA TRIBUTARIA:

Não é demais, ainda, falar da alta carga tributária (que nesse ano atingiu o patamar histórico de 36,6% do PIB, vide abaixo) e da elevada taxa de juros a que se sujeitam as empresas brasileiras.

642
 RA

ARRECAÇÃO TRIBUTÁRIA GERAL: EM US\$ MILHÕES (1986 A 1991)/ R\$ MILHÕES (1992 EM DIANTE)										
	PIB	TRIBUTOS	%	TRIBUTOS	%	TRIBUTOS	%	TOTAL	% S/	CRESCIM.
ANO		FEDERAIS	O PIB	ESTADUAIS	O PIB	MUNICIPAIS	O PIB	ARRECAÇÃO	PIB	C.TRIBUT. ANO ANT.
'1986	337.832	56.386	16,69%	17.160	5,08%	2.095	0,62%	75.641	22,39%	
'1987	360.810	55.048	15,26%	16.015	4,44%	2.093	0,58%	73.156	20,28%	-2,11 PONTO PERCENTUAL
'1988	371.999	55.542	14,93%	16.656	4,48%	2.232	0,60%	74.430	20,01%	-0,27 P.P.
'1989	399.647	58.544	14,65%	27.613	6,91%	2.398	0,60%	88.555	22,16%	2,15 P.P.
'1990	398.747	79.362	19,90%	36.219	9,08%	3.684	0,92%	119.255	29,91%	7,75 P.P.
'1991	405.679	65.386	16,12%	29.686	7,32%	4.781	1,18%	99.853	24,61%	-5,3 P.P.
'1992	355.453	60.437	17,00%	26.297	7,40%	3.480	0,98%	90.214	25,38%	0,77 P.P.
'1993	429.968	79.510	18,49%	25.390	5,91%	2.971	0,69%	107.879	25,09%	-0,29 P.P.
'1994	477.920	98.199	20,55%	34.334	7,18%	4.200	0,88%	136.733	28,61%	3,52 P.P.
'1995	646.192	124.695	19,30%	53.139	8,22%	9.024	1,40%	186.858	28,92%	0,31 P.P.
'1996	843.966	139.484	16,53%	62.980	7,46%	10.116	1,20%	212.581	25,19%	-3,73 P.P.
'1997	939.147	158.566	16,88%	69.320	7,38%	11.305	1,20%	239.191	25,47%	0,28 P.P.
'1998	979.276	181.828	18,57%	72.070	7,36%	14.219	1,45%	268.117	27,38%	1,91 P.P.
'1999	1.000.000	180.000	18,00%	70.000	7,00%	15.000	1,50%	265.000	26,50%	0,12 P.P.
'2000	1.000.000	180.000	18,00%	70.000	7,00%	15.000	1,50%	265.000	26,50%	0,12 P.P.
'2001	1.300.000	370.000	28,46%	120.000	9,23%	18.000	1,38%	408.000	31,38%	1,31 P.P.
'2002	1.400.000	410.000	29,29%	130.000	9,29%	18.000	1,29%	468.000	33,43%	1,51 P.P.
'2003	1.600.000	390.000	24,38%	130.000	8,13%	22.000	1,38%	552.000	34,50%	0,11 P.P.
'2004	1.941.498	464.313	23,92%	166.117	8,56%	29.705	1,53%	660.135	33,98%	0,95 P.P.
'2005	2.147.239	514.417	23,95%	187.873	8,74%	30.574	1,42%	732.864	34,17%	0,64 P.P.
'2006	2.369.797	570.752	24,08%	211.956	8,94%	35.193	1,48%	817.901	34,52%	0,39 P.P.
'2007	2.597.611	650.597	25,05%	233.416	9,02%	38.932	1,49%	923.024	35,54%	1,02 P.P.
'2008	2.900.000	750.000	25,86%	270.000	9,31%	43.000	1,48%	1.063.000	36,65%	1,06 P.P.

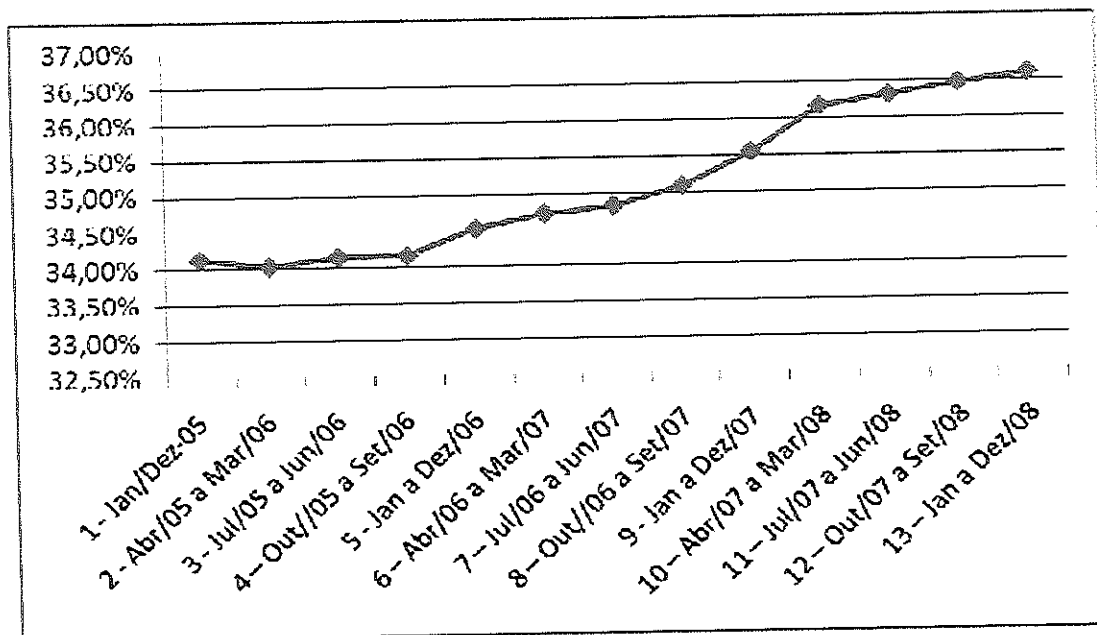
Frisa-se que, conforma analisamos na tabela acima, a **CARGA TRIBUTÁRIA DO TERCEIRO TRIMESTRE DE 2008** (somatório dos tributos federais, estaduais e municipais arrecadados) em relação ao PIB – Produto Interno Bruto do terceiro trimestre de 2008 atingiu 35,30%, contra 34,46% no mesmo período de 2007, tendo um aumento de 0,84 ponto percentual do PIB.

Nos nove primeiros meses de 2008 a carga tributária atingiu o patamar nunca dantes atingido de **36,36% do PIB**, contra 35,09% do mesmo período

643
R

de 2007. Os tributos federais cresceram 16,38% (R\$ 76,14 bilhões), os estaduais 16,70% (R\$ 29,00 bilhões) e os municipais 11,01% (R\$ 3,52 bilhões), totalizando uma arrecadação de tributos nos nove primeiros meses de 2008 de R\$ 779,14 bilhões, contra R\$ 670,48 bilhões do mesmo período de 2007, com um crescimento de R\$ 108,66 bilhões (16,21%)!

Vivemos um momento impar de crescimento da carga tributária, sem retorno algum em infra-estrutura para incentivo da atividade produtiva.



Os tributos que tiveram o maior crescimento nominal foram o Imposto de Renda (R\$ 27,58 bilhões), seguido do ICMS (R\$ 26,46 bi) e do INSS (R\$ 19,62 bi). A queda da arrecadação da CPMF foi de R\$ 25,55 bilhões. Percentualmente, o tributo que teve o maior crescimento foi o IOF (165,31%), seguido do Imposto de Importação (36,32%) e da CSLL (34,75%).

Outrossim, por força dos investimentos realizados e do pagamento das parcelas mensais acrescidas dos exorbitantes juros compostos (com os bancos credores) do capital utilizado nos mencionados investimentos, bem como por questões técnicas que serão oportunamente (perda dos controles gerenciais), sem prejuízo da atual e inesperada sazonal restrição ao crédito

644
D

bancário e à elevadíssima carga tributária a que se sujeita, a empresa suportou um breve – porém gravíssimo – período de desencontro no fluxo de caixa, o que ocasionou um momentâneo atraso no cumprimento de algumas obrigações e a cabal ausência de liquidez para fazer frente aos gastos correntes acrescidos dos juros bancários e parcelas dos financiamentos acumuladas.

Com esse quadro, a empresa entrou em colapso financeiro, com total ausência de recursos para pagamento de suas dívidas correntes, sendo que, quando do requerimento da recuperação judicial esteve prestes a paralisar suas atividades (o que causaria o imediato fencimento da empresa e a demissão contígua de mais de todos os funcionários.).

5.0 PLANO DE RECUPERAÇÃO

O Plano de Recuperação estruturado para a JBS Transportes e Locação de Equipamentos Jundiá LTDA. - ME consiste em propor medidas capazes de aperfeiçoar a operação, com a finalidade de restabelecê-la econômica e financeiramente.

5.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA NO INÍCIO DO PLANO

Como já explanado, a empresa JBS Transportes era administrada pelo Sr. Jurandir Braga da Silva.

Seja por característica ou por cultura, a maioria das empresas de nosso país nasceram de uma idéia ou do sonho de um casal ou do pai, o grande líder da família; vai crescendo e os filhos são chamados para tornar o sonho individual do pai em sonho e realização coletiva – da família, através da gestão familiar da empresa.

Porém, como é sabido, a gestão “familiar” de empresas não só desgastam excessivamente os gestores como tende (tendência) a estagnar a empresa, impossibilitando seu desenvolvimento e prejudicando a disputa com a acirrada concorrência do mercado: é inegável que a empresa familiar tradicional, avessa a sócios e executivos externos, dificilmente sobreviverá pressionada pela abertura de mercados e pela globalização/regionalização.

645
A

Apesar de grande parte dessas empresas estar sujeita às ameaças externas provenientes de mudanças nos padrões de concorrência dos mercados em que atuam e nos regimes econômicos que as cercam, é inegável que a empresa familiar tradicional se defronta com uma problemática própria à instituição que tem implicações para sua sobrevivência, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional e abertura de capital.

Assim, recentemente, muitas empresas familiares, tradicionais e híbridas, encontram-se numa fase de transição neste momento atual de reestruturação da ordem econômica internacional. As pequenas e médias mesmo especializadas e operacionalmente eficientes, buscam, com urgência e necessidade maiores ou menores, dependendo dos setores em que atuam, ganhar escala para concorrer a nível nacional, regional ou mundial.

Conglomerados procuram focar melhores seus negócios, concentrando suas atividades num grupo mais reduzido de *core businesses*, objetivando também ganhar a escala necessária para competir em mercados abertos e desregulamentados.

A questão da gestão profissional merece lugar de destaque, até porque, para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração. Levantamento do *Centre for Family Enterprise*, tratando de empresas familiares na Comunidade Européia, mostra que somente três em cada 10 conseguem vencer esta etapa, e somente metade dessas alcançarão a terceira geração [Financial Times (2006)].

Esta passagem pode ser dificultada principalmente por questões ligadas a impostos sobre herança, mas os próprios controladores são muitas vezes imprevidentes. Outro levantamento do mesmo instituto de Glasgow mostra que, apesar de dois terços dos proprietários demonstrarem preocupação com a sucessão, somente metade fez um testamento detalhando suas intenções e pouco mais de um quarto as comunicaram a colaboradores a tempo de fazer um planejamento adequado.

Justamente visando superar os enormes desafios impostos à gestão familiar, os sócios deliberaram, em março de 2007, profissionalizar a gestão da empresa.

A profissionalização da administração tem sido colocada, tradicionalmente, por inúmeros administradores, como condição *sine qua non* para empresas em expansão, situadas principalmente em indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de capital, onde sua adoção seria essencial para coordenar economias de escala e escopo.

O desejo de manter as coisas “em família” e o medo de perder o controle - num comportamento que confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar - inibem a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais. Pesquisadores da Universidade de Glasgow descobriram que essas empresas tinham em média três diretores, todos parentes, e que somente 3% tinham um diretor executivo não pertencente à família e que 28% contrataram pessoas de nível universitário de fora da família [Financial Times (2006)].

Suspeita-se também que mesmo os membros da segunda e terceira geração podem ter dificuldade em contemplar o negócio com a objetividade necessária. Existe o perigo de que o desejo de “preservar o negócio” e um apego à tradição possam estimular um continuísmo que prejudique a inovação e dificulte a entrada em novas áreas.

Idéia corrente é que a empresa familiar tradicional bem-sucedida será uma vítima de seu próprio êxito, não podendo conciliar sua estrutura tradicional com as novas necessidades impostas pelo crescimento [Economist (2006)].

Vários fatores limitariam o seu tamanho: capacidade insuficiente de financiamento, dificuldades na gestão de negócios ao mesmo tempo maiores e mais complexos e necessidade de manter as relações de confiança que lhe dariam sua vantagem competitiva.

5.2 PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA

Em face desse cenário, visando profissionalizar a gestão da empresa e romper a barreira da administração “familiar”, “Pós Deferimento da

647


recuperação da Empresa” a contratação de um Executivo para compor na linha de staff da empresa para auxiliar na reestruturação da companhia.

Gestão Profissionalizada X Gestão Não Profissionalizada.

Funções	Gestão Profissionalizada	Gestão não Profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento empírico, principalmente baseado em experiências passadas.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controles informais, empíricos.

5.3 IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO

O Objetivo de Implantação de um novo modelo de gestão para compor o processo de melhoria continua da empresa utilizando ferramentas gerenciais.

- Custo Operacional
- Estrutura de Custo
- Precificação
- Cash Flow
- Lucro Operacional
- Definição de Metas Comercial
- Histórico Operacional da empresa
- Plano Anual Orçamentário
- Treinamento das Ferramentas de trabalho

648
R

- Previsibilidade futura do negócio atual e com novas metas propostas.
- Análise da carteira de Crédito (Inadimplência)
- Implementação de políticas Organizacionais
- Ponto de Equilíbrio Operacional
- Previsibilidade de lucro Operacional
- Análise de Resultados (Previsto x Realizado)
- Avaliação da Tecnologia existente (software de gestão)
- CRM (Customer Relationship Management)
- Propaganda, Marketing e Promoção (trabalhando a marca)
- Normas e Procedimento de todo o processo
- Implementação de das Normas e Procedimento
- Avaliar rentabilidade do Negócio
- Análise de Remuneração do Pessoal (metas coletivas)
- Treinamento de Pessoal na busca de melhoria continua
- Implementação de modelo de "Gestão a Vista"

6.0 INCORPORAÇÃO NA EMPRESA JBS:

6.1 INCORPORAÇÃO E FUSÃO DE EMPRESAS: ALTERNATIVA PARA ENFRENTAR A CRISE

Num ambiente de crise mundial é relativamente comum ouvir falar de empresas que se unem para enfrentar as dificuldades econômicas e financeiras, de forma a somarem esforços e recursos e também reduzirem despesas. Esta solução pode ser adotada também pelas micro e pequenas empresas. Com o objetivo de esclarecer como isto é possível iremos abordar neste artigo os procedimentos de incorporação e de fusão de empresas.

6.2 INCORPORAÇÃO DE EMPRESA

649
A

Incorporação de uma empresa por outra é o procedimento onde uma empresa, a saber, a incorporadora, absorve a empresa incorporada. Neste caso, a empresa absorvida deixa de existir, passando a integrar a estrutura da empresa incorporadora.

Para a incorporação de uma empresa por outra são necessários os seguintes procedimentos, conforme estabelecidos nos artigos 1.116 a 1.122 do Código Civil (Lei nº 10.406/02):

- 1 – a empresa incorporadora deverá elaborar o plano contendo as bases e o projeto de alteração do contrato social da empresa a ser incorporada;
- 2 – os sócios da empresa a ser incorporada deverão aprovar o referido plano de incorporação bem como o projeto de alteração de seu contrato social, autorizando o administrador da empresa a levar avante tal incorporação.
- 3 – os sócios da empresa incorporadora deverão nomear os peritos para a avaliação do patrimônio líquido da sociedade a ser incorporada;
- 4 – uma vez que for implantado o plano de incorporação, a sociedade incorporada será declarada extinta, sendo tal extinção registrada no órgão onde seu contrato social estiver registrado.

A empresa incorporadora sucederá a empresa incorporada em todos os seus direitos e obrigações, devendo tal incorporação ser publicada na imprensa oficial e em jornal de grande circulação para o conhecimento dos credores das duas empresas.

6.3 EFEITOS DA INCORPORAÇÃO

Já com objetivo de traçar nova linha de gestão para empresa JBS, tramita de forma operacional com previsibilidade próxima a incorporação da JBS LOCAÇÃO incorporando a JBS TRANSPORTES. Esta ação dará mais consistência para a organização, para a competitividade no mercado,

minimizando custos operacionais e trazendo mais mobilidade para a empresa.

650
A

7.0 PLANO DE PAGAMENTO

Os credores contemplados no Plano de Pagamento está classificado em grupos de credores quirografários.

Todos os valores devidos aos credores quirografários abarcados pela Recuperação Judicial (abaixo arrolados) receberão integralmente seus respectivos créditos, devidamente atualizados desde a data da distribuição do pedido de recuperação judicial (xxxxx) até a data do efetivo pagamento pelo INPC (IBGE)¹, em parcelas que descreveremos a seguir: ou seja, com a carência de 1 ano a contar da distribuição do requerimento da recuperação judicial, obedecendo fielmente ao artigo 54 da Lei de Falências e Recuperação de Empresas (*Art. 54. O plano de recuperação judicial não poderá prever prazo superior a 1 (um) ano para início dos pagamento dos créditos.*

7.1 FORMA DE PAGAMENTO

Para os devidos pagamentos será constituído um grupo de credores quirografários e será subdividido por faixas de valores, e o prazo de pagamento para cada faixa, esta ação foi determinado de acordo com a previsão da projeção gerencial do Fluxo de Caixa da organização com todo cuidado para garantir a honra dos compromissos assumidos diante da recuperação judicial.

Segue a subdivisão dos credores quirografários nas respectivas faixas de valores, com os respectivos créditos, data e forma de pagamento:

7.2 GRUPOS DE QUIROGRAFÁRIOS

7.2 Grupo de Quirografários:

¹ No caso de extinção do índice INPC do IBGE, esse será substituído pelo índice IPC da FIPE.

651
R

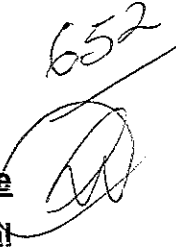
7.3 O grupo dos credores quirografários da faixa de R\$ 0,01 até R\$ 1.000,00 é composto pelos credores abaixo arrolados.

Todos os valores devidos aos credores quirografários da faixa de R\$ 0,00 até R\$ 2.000,00 abarcados pela Recuperação Judicial (abaixo arrolados) receberão integralmente seus respectivos créditos, devidamente atualizados desde a data da distribuição do pedido de recuperação judicial (30/03/2010) até a data do efetivo pagamento pelo INPC, em UMA ÚNICA PARCELA a ser paga no dia 30 de março de 2011:

1	DALTON LOPES - ME	R\$ 97,40
2	JUNDBOMBAS Ltda	R\$ 160,00
3	AUTO PEÇAS DISCO FREIO	R\$ 254,50
4	KLEBER ELETRICA - ME	R\$ 296,00
5	ANDRADE URIAS LTDA.	R\$ 390,00
6	GASPARETTO & ZANATA LTDA	R\$ 525,00
7	JULIANO G. COELHO - ME	R\$ 680,00
8	SC TURBINAS LTDA - EPP	R\$ 775,00
9	POSTO AUTOMAN LTDA	R\$ 805,00
10	MADAL PALFINGER S/A	R\$ 852,53
11	RADIADORES J. LTDA ME	R\$ 1.049,00
12	SP CARDANS LTDA	R\$ 1.240,00
13	AUTO PEÇAS B. LTDA	R\$ 1.382,98
14	TERPAL Ltda	R\$ 1.400,00
15	CHUBB do Brasil	R\$ 1.436,01
16	JUNDIANEL LTDA	R\$ 1.775,68
17	RENATA T. BEZERRA - ME	R\$ 1.851,00
18	CORREIO NOVA JUNDIAI	R\$ 1.919,90
	TOTAL	R\$ 16.890,00

Credores quirografários que receberão o valor integral atualizado pelo INPC em 1 ÚNICA PARCELA de R\$ 16.890,00 (Dezesseis mil e oitocentos e noventa Reais.) no dia 30/03/2010

Com esse único depósito, a empresa recuperanda quita 100% de seus débitos quirografários da faixa de R\$ 00,00 até R\$ 2.000,00 (18 credores) sujeitos à recuperação judicial.

652


7.4 Todos os valores devidos aos credores quirografários da faixa de R\$ 2.000,01 até R\$ 3.000,00 abarcados pela Recuperação Judicial (abaixo arrolados) receberão integralmente seus respectivos créditos, devidamente atualizados desde a data da distribuição do pedido de recuperação judicial (30/03/2010) até a data do efetivo pagamento pelo INPC, em UMA ÚNICA PARCELA a ser paga no valor R\$ 15.630,70 (Quinze mil, seiscientos e trinta Reais e setenta centavos.) de no dia 30 de abril de 2011:

1	COMERCIAL NEMETH LTDA	R\$ 2.121,12
2	RECAUCHUTAGEM DE PNEUS	R\$ 2.350,00
3	BOM BREK COM. LTDA - ME	R\$ 2.600,00
4	ITUCAP LTDA EPP	R\$ 2.697,90
5	RADIADORES RETIRO LTDA	R\$ 2.876,00
6	BELEM PNEUS CAR CENTER	R\$ 2.985,68
	TOTAL	R\$ 15.630,70

Com esse único depósito, a empresa recuperanda quita 100% de seus débitos quirografários da faixa de R\$ 2.000,01 até R\$ 3.000,00 (06 credores) sujeitos à recuperação judicial.

7.5 Todos os valores devidos aos credores quirografários da faixa de R\$ 3.000,01 até R\$ 7.000,00 abarcados pela Recuperação Judicial (abaixo arrolados) receberão integralmente seus respectivos créditos, devidamente atualizados desde a data da distribuição do pedido de recuperação judicial (30/03/2010) até a data do efetivo pagamento pelo INPC, em 02 ÚNICAS PARCELAS a ser paga no valor R\$17.216,06 (Dezessete mil e duzentos e dezesseis Reais e seis centavos), sendo a 1º parcela no dia 30/05/2011 e a 2º parcela no 30/06/2011

1	CARDANS JUNDIAÍ LTDA - ME	R\$ 3.005,51
2	TECNODIESEL LTDA	R\$ 3.250,00
3	AUTO POSTO VIDEIRA	R\$ 3.624,04

653
A

4	AUTO POSTO ITATIAIA	R\$ 5.572,35
5	FOX TEL. LTDA	R\$ 5.720,00
6	CARUEME CAMINHOS LTDA	R\$ 6.525,21
7	PETROLUX LTDA	R\$ 6.735,00
	TOTAL	R\$ 34.432,11

Com esses dois únicos depósitos, a empresa recuperanda quita 100% de seus débitos quirografários da faixa de R\$ 3.000,01 até R\$ 7.000,00 (07 credores) sujeitos à recuperação judicial.

7.6 Todos os valores devidos aos credores quirografários da faixa de R\$ 7.000,01 até R\$ 11.000,00 abarcados pela Recuperação Judicial (abaixo arrolados) receberão integralmente seus respectivos créditos, devidamente atualizados desde a data da distribuição do pedido de recuperação judicial (30/03/2010) até a data do efetivo pagamento pelo INPC, em 02 ÚNICAS PARCELAS a ser paga no valor R\$ 18.194,66 (Dezoito mil, cento e noventa e quatro Reais e sessenta e seis centavos. Sendo a 1º parcela no dia 30/07/2011 e a 2º parcela no 30/08/2011.

1	SINDICATO DO TRANSP	R\$ 6.992,31
2	INTERMÉDICA SAÚDE S A	R\$ 8.633,00
3	LENÇÕES EQUIP ROD. LTDA	R\$ 10.000,00
4	OESP MIDIA	R\$ 10.764,00
	TOTAL	R\$ 36.389,31

Com esse único depósito, a empresa recuperanda quita 100% de seus débitos quirografários da faixa de R\$ 7.000,01 até R\$ 11.000,00 (04 credores) sujeitos à recuperação judicial.

654
D

7.7 Todos os valores devidos aos credores quirografários da faixa de R\$ 11.000,01 até R\$ 30.000,00 abarcados pela Recuperação Judicial (abaixo arrolados) receberão integralmente seus respectivos créditos, devidamente atualizados desde a data da distribuição do pedido de recuperação judicial (30/03/2010) até a data do efetivo pagamento pelo INPC, em 05 (CINCO) PARCELAS MENSAS, iguais e sucessivas de R\$16.323,74 (Dezesseis mil, trezentos e vinte e três Reais e setenta e quatro centavos, a serem pagas todo dia 30 de cada mês, sendo a 1º parcela em SETEMBRO de 2011 e a ultima parcela em FEVEREIRO de 2012.

1	DELPHOS COM. DE EQ. LTDA	R\$ 13.387,23
2	LISTEL PUBICAR DO B LTDA	R\$ 17.617,80
3	LOCK SYSTEM	R\$ 21.189,00
4	AUTO POSTO DM DE J. LTDA	R\$ 29.424,67
	TOTAL	R\$ 81.618,70

Com esses depósitos, a empresa recuperanda quita 100% de seus débitos quirografários da faixa de R\$ 11.000,01 até R\$ 30.000,00 (04 credores) sujeitos à recuperação judicial.

7.13 Todos os valores devidos aos credores quirografários da faixa de acima de R\$ 30.000,01 abarcados pela Recuperação Judicial (abaixo arrolados) receberão integralmente seus respectivos créditos, devidamente atualizados desde a data da distribuição do pedido de recuperação judicial (30/03/2010) até a data do efetivo pagamento pelo INPC, em 180 (Cento e Oitenta) PARCELAS MENSAS, iguais e sucessivas, no valor de R\$18.200,13 (Dezoito mil e duzentos Reais e

655
Ru

treze centavos) a serem pagas todo dia 30 de cada mês sendo que a 1º parcela será paga no dia 30/03/2012 e a ultima parcela será 28/02/2027.

	Credores	Valor
01	BANCO BRADESCO	R\$ 1.523.505,53
02	BANCO SANTANDER	R\$ 915.787,52
03	BANCO FINASA BMC S/A	R\$ 631.220,04
04	BANCO ITAU	R\$ 105.516,74
05	BANCO REAL	R\$ 99.992,88
	TOTAL	R\$ 3.276.022,71

Valores das parcelas

2012

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
	TOTAL DO ANO	R\$ 182.001,30

Valores das parcelas

2013

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13

656
@

30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
	TOTAL DO ANO	R\$ 218.401,56

Valores das parcelas

2014

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
	TOTAL DO ANO	R\$ 218.401,56

Valores das parcelas

2015

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
	TOTAL DO ANO	R\$ 218.401,56

657
R

Valores das parcelas

2016

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
TOTAL DO ANO		R\$ 218.401,56

Valores das parcelas

2017

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
TOTAL DO ANO		R\$ 218.401,56

Valores das parcelas

2018

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13

658
R

30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
TOTAL DO ANO		R\$ 218.401,56

Valores das parcelas

2019

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
TOTAL DO ANO		R\$ 218.401,56

Valores das parcelas

2020

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13

TOTAL DO ANO

R\$ 218.401,56

b59
R

Valores das parcelas

2021

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
TOTAL DO ANO		R\$ 218.401,56

Valores das parcelas

2022

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
TOTAL DO ANO		R\$ 218.401,56

660
Ru

Valores das parcelas

2023

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
TOTAL DO ANO		R\$ 218.401,56

Valores das parcelas


2024

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
TOTAL DO ANO		R\$ 218.401,56

Valores das parcelas

2025

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13

661


30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
TOTAL DO ANO		R\$ 218.401,56

Valores das parcelas

2026

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
30	MARÇO	R\$ 18.200,13
30	ABRIL	R\$ 18.200,13
30	MAIO	R\$ 18.200,13
30	JUNHO	R\$ 18.200,13
30	JULHO	R\$ 18.200,13
30	AGOSTO	R\$ 18.200,13
30	SETEMBRO	R\$ 18.200,13
30	OUTUBRO	R\$ 18.200,13
30	NOVEMBRO	R\$ 18.200,13
30	DEZEMBRO	R\$ 18.200,13
TOTAL DO ANO		R\$ 218.401,56

Valores das parcelas

2027

DATA PAGTO	MÊS	VALOR
30	JANEIRO	R\$ 18.200,13
29	FEVEREIRO	R\$ 18.200,13
TOTAL DO ANO		R\$ 36.400,26

Com essas 180 Cento e Oitenta Parcelas depositadas, a empresa recuperanda quita 100% de seus débitos quirografários da faixa acima de R\$ 30.000,01 (5 credores bancários) sujeitos à recuperação judicial, cumprindo integralmente o plano de pagamento dos credores.

7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Recuperação Judicial previsto na Lei 11.101, denominada Lei de Falências e Recuperação de Empresa tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira da empresa, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego e dos interesses dos credores, promovendo a sua função social e o estímulo à atividade econômica.

No plano de recuperação judicial devem estar contempladas as expectativas dos diversos *stakeholders* envolvidos quanto à recuperação e manutenção da normalidade operacional da organização, à redução dos níveis de risco e ao resgate dos créditos pendentes. A presença de mecanismos capazes de restabelecer eficazmente as empresas em dificuldades financeiras é essencial para aumentar a eficiência e a produtividade da economia de um país.

O presente plano apresentou uma estrutura que consistiu em ações imediatas visando impedir a interrupção das atividades operacionais e na implementação de um plano de reestruturação empresarial apto a promover a recuperação da capacidade produtiva da empresa Luciane Produtos para Vedação Ltda.

Em síntese, a viabilidade da operação está condicionada às ações previstas e já implantadas acrescidas de uma discussão racional de negociação para aprovação do presente plano, elaborado de forma a ser plenamente passível de efetivo cumprimento integral.

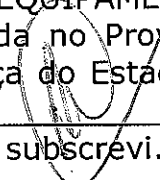
Jundiaí, 10 de setembro de 2010.

DR. RICARDO SANTOS FERREIRA
OAB/SP 185.362


DR. DUILIO MARCELO DE MEDEIROS FANDINHO
OAB/SP 242.768

663


CERTIDÃO

Certifico e dou fé que nesta data procedi ao encerramento do 3º (terceiro) volume destes autos de Ação Recuperação Judicial, nº de ordem 1106/10 requerida por JBS TRANSPORTES E LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS JUNDIAI LTDA conforme determinação contida no Provimento 12/92 da Egrégia Corregedoria Geral de Justiça do Estado de São Paulo. Jundiaí, 18 de outubro de 2010. Eu,  (Ligia I. Oliveira - Mat. 818.233-8), Escriv. Técn. Jud., subscrevi.