

# PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL



## CERÂMICA CHIARELLI S.A

*"Fundada em 1936 tem ao longo de seus 72 anos de existência uma belíssima história de pioneirismo, inovação e paixão pelo que faz."*

3ª VARA CÍVEL DE MOGI GUAÇÚ

### Índice

<b>I- SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL</b>	<b>03</b>
I.1. Comentários Iniciais	03
II.2. Sumário das Medidas e Objetivos Básicos	03
III.3. Histórico da CHIARELLI	06
<b>II. COMENTÁRIOS SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>09</b>

II.1. Principais causas do desequilíbrio financeiro	09
II.2. Outras causas do desequilíbrio	13

## **Índice (cont.)**

### **III. REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA (Art. 53, I da LRE)**

<b>III.1. Premissa Fundamental</b>	<b>15</b>
3.1.a Unificação dos Parques Industriais	15
3.1.b Venda dos Ativos Não Operacionais	17
3.1.c As Ações Comerciais e Outras Soluções	19

#### **III.2. Captação de Recursos Alavancados**

3.2.a Financiamento-ponte com Garantia Real	22
---	----

### **IV. VIABILIDADE ECONÔMICA (Art. 53, II, da LRE)**

#### **IV.1 Comentários Sobre o Mercado**

4.1.a Mercado Global	22
4.1.b Mercado Nacional	23

#### **IV.2 Situação Patrimonial e de Liquidez**

4.2.a. Patrimônio Intangível – Marca	26
4.2.b Patrimônio Tangível – Maquinário e Imóveis	28
4.2.c Viabilidade Econômica (artigo 53, LRE)	28

### **V. CLASSIFICAÇÃO E PAGAMENTO AOS CREDORES**

#### **V.1. Classificação dos Credores**

5.1.a Créditos de Natureza Trabalhista	30
5.1.b Credores com Garantia Real	30
5.1.c Credores Quirografários	31

#### **V.2. Forma de Pagamento aos Credores**

5.2.a Plano de Pagamento com Venda dos Ativos	31
5.2.b Plano de Pagamento - Credores Quirografários	31
5.2.c Pagamento do credor com Garantia Real	33
5.2.d Pagamento dos Créditos de Natureza Trabalhista	33
5.2.e Leilão Reverso	35

### **VI . CONCLUSÃO**

## **I- SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL**

### **I.1. Comentários Iniciais**

**CERÂMICA CHIARELLI S.A**, Sociedade por Ações com sede na Rua Domingos Brunelli, 180, Centro, CEP 13840-970, inscrita no CNPJ sob o n.º 52.736.840/0001-10, código CVM 00248-8, vem através do presente instrumento apresentar, consoante determina o art. 53 da Lei 11.101/05, o seu projeto de recuperação judicial, que, a seguir é detalhadamente apresentado.

### **I.2. Sumário das medidas e objetivos básicos:**

**Foco:** Reestruturar a empresa, potencializando os ativos existentes e gerando o necessário fluxo de caixa positivo para cumprir o Plano de Recuperação.

O objetivo do Plano de Recuperação é o de assegurar que:

- ✧ A CHIARELLI supere sua momentânea dificuldade econômico-financeira, dando continuidade ao negócio, fixando-se como fonte de geração de empregos, de arrecadação de tributos e, finalmente, cuidando dos interesses dos credores;
- ✧ Os interesses de todas as partes envolvidas, sejam credores, empregados, fornecedores e até mesmo devedores, sejam tratados de forma justa, razoável e equilibrada;
- ✧ A CHIARELLI, com as suas operações, direitos e ativos, seja viável, permitindo equacionar suas dívidas, atingindo a finalidade precípua da Lei 11.101/05;

Para elaboração do plano de reestruturação, e, com a extrema vontade e força para atingir seus objetivos, a CHIARELLI, contratou assessores em diversas áreas de atuação, alguns deles, antigos parceiros sensibilizados com sua atual situação, outros, novos profissionais, e cultos colaboradores da empresa, para elaborar um Plano de Reestruturação Operacional para assegurar que a CHIARELLI alcance um lucro operacional adequado e sustentável.

A viabilidade futura da empresa depende não só da solução da atual situação de endividamento, mas também, e fundamentalmente, da melhoria de seu desempenho operacional.

As medidas identificadas no Plano de Reestruturação Operacional estão incorporadas a um planejamento para o período de 2009 até 2018. Destaque-se que, dentro do prazo legal, é tecnicamente impossível a realização de uma *due diligence*, devendo, talvez, o prazo de 60 (sessenta) dias, ser revisto na nova Lei, com o fulcro de oportunizar estudo mais profundo da situação da empresa recuperanda.

Para a elaboração do plano, foram analisadas as seguintes áreas: Estratégia e Estrutura Corporativa, Planejamento Estratégico em Vendas, Marketing e em Recursos Humanos. Baseada nesta análise e na avaliação do desempenho das operações foram desenvolvidas projeções econômicas e financeiras dos Resultados Operacionais.

As projeções financeiras foram desenvolvidas assumindo-se o crescimento acentuado e contínuo do mercado, lembrando que a técnica utilizada foi a do “*justo meio termo*”, para que não fosse por demais conservadora e por conseguinte, inapta, ou que fosse “*otimista*” a ponto de ultrapassar a barreira da realidade, ou que pudesse trazer expectativa errônea a todos.

A relação completa das medidas recomendadas está descrita nos itens seguintes deste documento. No entanto, as medidas primordiais para uma bem-sucedida implantação do Plano de Negócios, sub-divididas em Medidas Administrativas-Financeiras e Medidas de Mercado, são:

➤ Medidas Administrativas Financeiras:

- ☆ Unificação dos Parques Industriais denominados Unidade I e Unidade II em uma única UNIDADE INDUSTRIAL (na Unidade II), o que, em suma, permitirá uma eficiente e eficaz redução de custos, viabilizando a empresa, dando melhores mecanismos de controle da atividade industrial, disponibilizando um ativo de valor da empresa – Unidade I- para a venda;
- ☆ Com a Venda de ativos não operacionais e/ou não estratégicos, tais como o

imóvel anteriormente denominado como “Unidade I”, levantar-se-á o capital necessário para o desenvolvimento das atividades industriais e comerciais da empresa. Como a venda da “Unidade I” pode demandar um tempo superior ao necessário para retornar as operações o mais breve possível, estamos buscando um “Financiamento - ponte”, dando como garantia o imóvel da unidade I. Quando for concretizada a negociação de venda da referida Unidade I, o Contrato do Financiamento-ponte será renegociado com o pagamento parcial ou total do mesmo e com substituição da referida garantia:

- ☆ Reestruturação da política de crédito e cobrança (avaliação do cadastro do cliente, objetivando redução da inadimplência);
- ☆ Gerenciamento das margens operacionais, avaliando e renegociando melhor os contratos de fornecimento às grandes redes (*home-centers*), pulverizando as vendas a clientes menores e com melhores margens de lucro;
- ☆ Reorganização Administrativa, em especial, na área de Recursos Humanos, implementando Plano de Carreira, Acordo Horário de Trabalho; Plano de Sugestões; Ferramentas para Melhoria Contínua (*Kaizen*), PLR, Reestruturação de Cargos e Salários, Sistema de Meritocracia baseado na Avaliação de Desempenho e reestruturação organizacional em toda empresa, a fim de operar com uma estrutura enxuta, eficiente e de baixo custo;
- ☆ À medida da progressão do plano, obter financiamento das operações mercantis de forma mais competitivas, restabelecendo as linhas de crédito com os bancos de primeira linha, negociando parcerias mais atraentes e rentáveis.
- ☆ Terceirização de alguns setores da produção, tais como a moagem de massa e da moagem de esmaltes.

➤ Medidas de Mercado

Com a reconquista da confiança, retomar o histórico de vendas com margens saudáveis;

- ✧ Realinhar a área de atuação, retomando o foco da empresa para o que sempre foi seu principal produto “revestimento cerâmico” para pisos e paredes, cuja notoriedade e conceito do produto da marca transcendem a momentânea crise financeira;
- ✧ Reerguer a cinqüentenária marca “CHIARELLI” no mercado, tornando-a uma das líderes do segmento de “revestimento cerâmico” no Brasil e no Exterior;
- ✧ Com o foco do mercado concentrado no interior do Estado de São Paulo, utilizar a proximidade aos clientes como fator predominante para conquistar o mercado de suas concorrentes, não esquecendo as regiões Centro-Oeste, Sudeste e Estado do Paraná;
- ✧ Atuar nos segmentos de Varejo, Engenharia e Exportação quando a taxa cambial for conveniente;
- ✧ Implementar o cronograma de lançamentos de novos produtos, em percentual que não prejudique o foco principal das atividades, mas que acresça no “mix de produtos” maior rentabilidade, tais como, grandes formatos em porcelanato (“madeiras ecológicas”) e revestimento de parede (monoporosa).
- ✧ Aumento significativo do quadro de representantes comerciais para que nossos produtos possam ser encontrados em todas as lojas do Brasil;
- ✧ Avaliação permanente da curva de vida dos produtos, substituindo aqueles que apresentarem baixo volume de vendas e/ou baixa margem de lucro.
- ✧ Avaliação contínua do desempenho dos representantes comerciais sob a

ótica da qualidade da venda (preço, prazo e quantidade vendida).

### **I.3 Histórico da CHIARELLI**

A **CHIARELLI** foi fundada nos idos de 1936 pelo industrial Oscar Chiarelli, e tem ao longo de seus 72 anos de existência uma belíssima história de pioneirismo e inovação, tendo, naquela época, iniciado suas atividades na indústria cerâmica com a fabricação de telhas de barro de todos os tipos.

Na década de 50 o pioneirismo da **CHIARELLI** fica evidente com a transformação da empresa, até então fabricante de telhas de barro, em uma moderna empresa de pisos e revestimentos cerâmicos que inovou o mercado de “ladrilhos hidráulicos” diversificando os modelos e lançando novas tendências, como por exemplo, os primeiros ladrilhos cerâmicos pretos lançados pela empresa em 1960 no mercado brasileiro.

Nesta mesma época a **CHIARELLI** investiu em um novo sistema de queima de ladrilhos cerâmicos e construiu duas unidades fabris com dois fornos contínuos alimentados pelo combustível, que na ocasião era o “Óleo Bahiano”. Este novo sistema implementado junto com a mecanização de diversos setores da produção resultaram em um significativo aumento da produtividade.

Para manter a liderança, na década de 60 conquistada no mercado, a empresa instalou mais um forno e adquiriu modernas máquinas importadas da Itália, aumentando a produção em mais de 30% e, neste período, a **CHIARELLI** deu o primeiro passo para uma forte atuação no mercado externo, tornando-se uma das maiores exportadoras de produtos cerâmicos do Brasil.

No início da década de 70 a empresa promoveu a abertura e democratização de seu capital. Seguindo o modelo de empresa moderna e inovadora, a **CHIARELLI** entrou no século XXI investindo em tecnologia com a substituição dos combustíveis utilizados no processo de fabricação por gás natural, iniciando a fabricação própria de produtos de Porcelanato esmaltado, aumentando o número de linhas automatizadas de produção.

A Unidade I, que abriga a CHIARELLI desde 1936, tem capacidade de produção de 350.000 metros quadrados de piso por mês, e está situada no centro de Mogi Guaçu, na

Rua Domingos Brunelli, 180, com 45.000 metros quadrados de construção e 105.000 metros quadrados de terreno, conforme, fotografia panorâmica abaixo:



A UNIDADE II, fundada em 1975 e situada na Rodovia SP 340-Km 172, detém área construída: 26.500 m<sup>2</sup>, capacidade de produção de 300.000 m<sup>2</sup>/mês, ilustrando seu potencial a foto panorâmica abaixo:



Cumprе ressaltar que a **CHIARELLI** é uma empresa verde: tem responsabilidade sócio-



ambiental e, tanto isto é verdade, que instalou uma moderna Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), na Unidade II, reaproveitando 100% da água servida e do resíduo resultante na produção de revestimentos cerâmicos, sendo que, na unidade Unidade I da CHIARELLI, instalada no centro de Mogi Guaçu, toda água industrial é reutilizada no processo fabril (moagem atomizada) sem precisar passar por tratamento. Isto sem voltar ao assunto da utilização de gás no processo de queima, já citado anteriormente.

A qualidade reconhecida internacionalmente fez da Chiarelli uma referência mundial para o segmento cerâmico.

## **II. COMENTÁRIOS SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA**

### **II.1 Principais causas do desequilíbrio financeiro**

Durante os 72 (setenta) anos de sua existência, a CHIARELLI atravessou duras crises políticas e financeiras, bem ainda, os nefastos efeitos do Plano Cruzado; Plano Bresser; Plano Verão; Plano Collor I; Plano Collor II, e o REAL, que obviamente impactaram na economia e no mercado cerâmico.

Para tanto, a empresa sempre contou com boas estratégias financeiras, sendo que, mesmo durante a avalanche de planos econômicos das décadas de 1980 e 1990, com o dólar em patamares economicamente viáveis para a exportação, a empresa sempre se manteve ativa no mercado, e conseguiu ultrapassar, todos estes períodos de crise, sem entregar-se ao fechamento ou à falência.

Ocorre que, a baixa do dólar que teve sua cotação em queda desde idos de 2004, atingindo seu valor mínimo frente ao REAL em 2008, a crise financeira, o esgotamento das linhas de crédito, as reiteradas e crescentes altas dos preços do gás, e a retração no mercado causada pela crise, fizeram com que a empresa passasse por um momentâneo, porém não insolúvel, estado de dificuldade financeira.

A valorização do Real frente ao Dólar impactou negativamente a economia da empresa **CHIARELLI**, que via o câmbio flutuar de R\$ 2,92 em 2002; R\$ 3,077 em 2003, R\$ 2,9251 em 2004, caindo para R\$ 2,4344 em 2005; R\$ 2,1753 em 2006; R\$ 1,9470 em 2007 chegando a atingir os incríveis R\$ 1,5906 em julho de 2008.

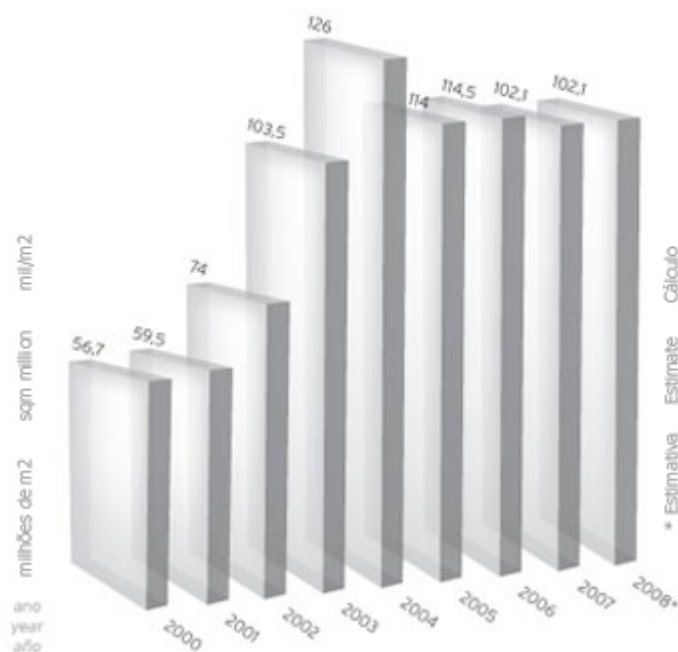
Assim sendo, para evitar ainda mais prejuízos, a **CHIARELLI** optou pela redução das exportações, pois se de um lado os insumos não eram afetados diretamente pelo câmbio, de outro, os recebíveis eram impactados de forma implacável pela baixa do dólar, ou seja, a empresa receberia menos REAL pelo mesmo piso vendido, destacando-se que a diferença entre a cotação de 2004 e julho de 2008 era de 44%.

Assim sendo, resta nitidamente claro que uma das causas de agravamento da crise financeira da CHIARELLI foi o impacto negativo da valorização do REAL frente ao dólar, de 2005 até julho de 2008.

Vale destacar que todo o mercado cerâmico sentiu com a baixa do dólar, conforme se denota de gráfico extraído de informações financeiras da ANFACER, Associação Nacional de Fabricantes de Cerâmica para Revestimento.

### Exportações de Revestimentos Cerâmicos

Ceramic Tile Exports  
Exportación de Revestimientos Cerámicos



De se frisar, ainda, que a maioria absoluta das exportações são pactuadas em dólar, haja vista que 85,5% destas em 2006 (tomando-se como base período intermediário do lapso

temporal aqui demonstrado) eram para países Americanos, conforme gráfico abaixo:



Mas a cessação da exportação de produtos, além de impactar de forma direta na rentabilidade da empresa, gera outro impacto financeiro direto, que é o aumento do custo do capital.

Neste compasso, é inequívoco que com as exportações, as empresas tem acesso às operações de crédito como o ACC (adiantamento de contrato de câmbio), operações que tendem a reduzir os custos financeiros do exportador e possibilita competitividade negocial com o importador estrangeiro, pois oferece melhores prazos e custos, em condições compatíveis com as praticadas pelo mercado internacional.

O financiamento concedido no período anterior ao embarque é chamado de Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (ACC) e o financiamento concedido pós-embarque é chamado de Adiantamento sobre Cambiais Entregues (ACE), que obviamente financiam o giro da empresa por ser um dinheiro com baixo custo, e prazo dilatado para pagamento.

Com exportações reduzidas e com a falta de acesso aos contratos de empréstimo acima mencionados, o custo do capital para a **CHIARELLI** aumentou sobremaneira, haja vista

que esta passou a ser obrigada a buscar financiamentos com instituições financeiras e empresas de fomento mercantil (“factoring”), sendo obrigada a pagar pelo capital juros de 2% a 3% ao mês, sendo este custo de capital um dos motivos que, concatenado com os demais, causaram a crise financeira da **CHIARELLI**.

Ademais, sem exportações, a **CHIARELLI** passou a ter como seu principal foco a venda para grandes redes de Material de Construção, sendo que percentual acima de 65% de suas vendas foram concentradas nos grandes chamados “*home centers*”.

Com isto, a empresa ficou evidentemente refém destas grandes empresas, que, ao comprarem os produtos em grandes volumes, exigem preços reduzidos, bonificações, verbas de inauguração de lojas e aniversário o que faz com que estas vendas tenham prejuízo.

Assim, da forma como a empresa vendia aos grandes “home centers”, quanto mais vendia, maior o prejuízo.

É fato notório que os grandes “home centers” administram a guerra de preços em favor próprio, acabando por deixar a indústria à mercê de suas necessidades, o que faz com que empresas que dependem exclusivamente destas vendas venham a não suportar a guerra de preços.

Assim, pode-se expor sem dúvida alguma que um dos fatores determinantes para a crise financeira da CHIARELLI, foi concentrar suas vendas em grandes redes denominadas “*home centers*”, entrando em uma temerosa guerra de preços que a obrigava a vender produtos até mesmo com prejuízos, o que resultou no atual estado financeiro da empresa.

Deve-se destacar que a venda aos *HOME CENTERS* é necessária ao desempenho das atividades da CHIARELLI, não obstante, a correta negociação de preços, bonificações, pagamentos de verbas de aberturas de lojas, e, principalmente, formação dos “mix de produtos”, fatalmente reverterá o prejuízo em lucro.

Como se já não bastassem os fatos anteriormente narrados, a crise mundial gerou um impacto Macroeconômico avassalador, que de imediato refletiu na Economia Nacional e

no Sistema Financeiro Nacional. Não era factível de se imaginar que a insolvência atingiria o centro financeiro mundial, que causou um ‘tsunami’ com efeito dominó sobre a economia global, inclusive do Brasil, independentemente do socorro de US\$ 700 bilhões, de um total de US\$ 1.8 bilhões até a data — “Plano de Emergencial de Estabilização Econômica de 2008 / *Emergency Economic Stabilization Act of 2008*,” (que, aliás, muitos especialistas acreditam que é o equivalente a jogar areia no oceano).

Essa faraônica crise originada em títulos lastreados em hipotecas tais como títulos de *swap* de créditos não performados — “*Credit Default Swaps/CDS*” (acoplados a operações com passivos fora de balanço e outras transações esotéricas), redundou, no Brasil, em inegável escassez de crédito internacional e de ACC’s; elevação de custos dos ACC’s e, principalmente restrições e limites de crédito local (capital de giro, etc...); e, para a **CHIARELLI**, a limitação de crédito, e o aumento dos juros impactaram de forma definitiva na sua crise financeira.

Desta feita, pode-se afirmar sem sombra de dúvidas que a ocorrência dos fatos acima narrados, de forma orquestrada, sem dúvida alguma, redundaram no atual e momentâneo estado de crise financeira da CHIARELLI, que, com certeza, será revertido com a aplicação do presente Plano de Recuperação.

## **II.2 Outras causas do desequilíbrio**

Assim sendo, referido estudo identificou, além das causas já descritas no **item II.1** deste Plano, outras até então desconhecidas pelos acionistas, a saber:

### **➤ Políticas incorretas na área comercial**

Quanto à área comercial, observa-se que mesmo detentora de uma marca de mais de meio século de existência, a CHIARELLI praticamente deixou de investir nas vendas de produtos para todos os ambientes (residenciais e comerciais) que atendiam todas as necessidades dos clientes em todas as regiões, tomando como foco principal a venda de “produtos de linha Rústica”, dificultando assim a pulverização das vendas.

### **➤ Utilização Maciça de “Factoring”**

A falta de capital de giro da CHIARELLI, obrigou-a a socorrer-se do mercado de empresas de “*factoring*” para cessão de títulos mediante o pagamento de comissão.

Ocorre que como a empresa tem seu ciclo de caixa muito longo (o prazo médio de vendas da empresa é de 90 dias), com a inevitável utilização de *factoring's* para a antecipação de recebíveis, os custos por título ultrapassam o importe de 10% (dez por cento) por título, fazendo com que o custo financeiro da operação sobeja eventual margem de lucro da venda.

Assim, tendo em vista que o presente Plano de Recuperação tem a previsão de aporte de capital com os recursos de venda dos ativos não operacionais, a CHIARELLI passará a descontar apenas um pequeno percentual (cerca de 25% da receita bruta) de duplicatas em carteira em 2015, passando, com o desenvolvimento do plano, para a tão almejada auto suficiência financeira.

### **III. REESTRUTURACAO DA EMPRESA (art. 53 da LRE)**

#### **III.1 Premissa Fundamental**

A recuperação da CHIARELLI tem como premissa a **Unificação** dos parques industriais acima mencionados, para que toda a produção seja canalizada para a moderna UNIDADE II, situada no Km 172 da Rodovia SP 340, em Mogi Guaçu.

Com a unificação das atividades industriais para a UNIDADE II, o negócio terá de imediato dois efeitos positivos, quais sejam:

- ☆ **REDUÇÃO DE CUSTOS** – Com a unificação das plantas industriais, haverá significativa redução de custos, o que viabilizará economicamente a CHIARELLI, conforme mostrado no **item 3.1.a**, no **Quadro de Ganho**.
  
- ☆ **FORMAÇÃO DO CAPITAL** – A partir do momento de unificação das UNIDADES INDUSTRIAIS, a fábrica denominada UNIDADE I passará a ser um ativo não operacional, e, bem por isto, deverá ser alienado gerando recursos de forma a viabilizar a empresa.

A unificação das plantas industriais, assim é a premissa fundamental para a viabilidade da CHIARELLI, pois diminui os custos e gera recursos de forma contemporânea.

### 3.1.a Unificação dos Parques Industriais

Os estudos realizados para o pedido de Recuperação Judicial pela CHIARELLI provaram que a viabilidade econômica da empresa depende essencialmente da unificação das UNIDADES DE PRODUÇÃO, cujos indicadores no **Quadro de Ganho**, a seguir, evidenciam os resultados a serem alcançados,:

<u>Indicador</u>	<u>Unidade</u>	<u>Agosto/2008</u>	<u>Abril/2010</u>	<u>Ganho</u>
Vol. Produção	m2	540.000	430.000	-
Quant. Empregdos	unid.	380	142	238 (- 62%)
Folha c/ enc. Soc.	R\$ 1.000	1.014	410	604 (- 60%)
Folha sal.:Faturam.	%	24%	8%	16%
Preço médio	R\$/m2	12,20	13,65	+ 12 %
<u>Produtividade</u>	<u>m2/pess./mês</u>	<u>1.421</u>	<u>3.063</u>	<u>1.642 (+115%)</u>

Cabe observar que somente na Folha de Salários a economia mensal está estimada em R\$ 604.000, resultando em uma redução anual de custo de R\$ 7.2 milhões.

Estimamos que a redução de custos totais será de R\$ 8,4 milhões por ano, com a produção de 430.000 m2 .

Com a aludida unificação, a empresa torna-se economicamente e financeiramente viável, conforme mostrado no **item 4.2.c**, - Viabilidade Econômica, especialmente porque, com a referida unificação os custos operacionais serão significativamente reduzidos, sobretudo em virtude dos seguintes fatores:

- ✧ Otimização da Utilização de energia elétrica pela redução do consumo e com a recuperação do calor dos fornos para o atomizador podemos economizar R\$ 1,2 milhões por ano de gás natural, em virtude da planta única;
- ✧ Reengenharia na estruturação das equipes e turnos de trabalho, de forma a utilizar melhor a capacidade de produção da indústria, em seus diversos turnos, evitando-se desperdícios de valores com mão de obra ociosa;
- ✧ Redução dos custos com manutenção dos equipamento e com as equipes de

manutenção;

- ✧ Diminuição de custos com logística e armazenagem, tanto da matéria prima, como de produtos acabados;
  
- ✧ Redução dos custos Gerenciais com as Plantas Industriais e com a Administração da empresa;
  
- ✧ Possibilidade de criação de maior controle das atividades industriais, com a implementação de software de controle e de sistemas de gestão da produção baseados na *Gestão pela Qualidade Total* e no *Lean Manufacturing* (Sistema Toyota de Produção) na área industrial, diminuindo desperdícios de toda natureza, reduzindo os custos.
  
- ✧ Redução de custos em razão da transferência das áreas de Administração (Vendas, RH, Financeiro, Compras e Diretoria) para a Unidade II, implementando a racionalização operacional com um fluxo de informações mais ágil.

Os tópicos acima mencionados ainda não esgotam todos os benefícios trazidos pela unificação das plantas, valendo destacar que, no passado, a empresa possuía duas unidades fabris com capacidade ociosa e, assim, a utilização de uma unidade no seu ponto ótimo com certeza implicará na viabilidade da CHIARELLI.

### **3.1.b Venda de Ativos Não Operacionais**

A CHIARELLI disponibilizará de imediato, para alienação com autorização judicial, todos os ativos não operacionais da Companhia.

Entende-se que estes ativos não operacionais, que hoje representam um prejuízo não operacional para a empresa, devem ser alienados com a maior urgência possível, de forma a viabilizar a recuperação da empresa, não somente com o aporte de capital de que resultará estas vendas, mas pelas óbvia redução de custos com manutenção e tributos



destes ativos.

Assim sendo, a CHIARELLI disponibilizará para venda os seguintes ativos, abaixo mencionados:

<u>DESCRIÇÃO</u>	<u>Terreno</u>	<u>Construção</u>	<u>Terr. + C</u>	<u>Terr. + 1/2 C</u>	<u>Preço de Venda</u>
FÁBRICA # 1	11.247.162	21.615.553	32.862.715	22.054.939	18.812.606
IMÓVEL - B. Bertioga			200.000	200.000	200.000
TERRENO			15.000	18.203	15.000
ALAGADO			23.000	23.453	23.000
SÍTIO - Anhumas			200.000	217.765	200.000
PANTANAL 1			70.000	72.214	70.000
PANTANAL 2 + 3			171.000	261.323	171.000
SÍTIO - Sta Tereza			290.000	290.316	290.000
APARTAMENTO			31.000	31.787	31.000
SHELL 1 - Pantanal			1.242.867	1.242.867	1.242.867
SHELL 2 – Mina				1.076.577	861.262
<b>TOTAL</b>			<b>35.105.582</b>	<b>24.412.867</b>	<b>21.916.735</b>

Para a Unidade I, que através do presente PLANO DE RECUPERAÇÃO deixa de ser um ativo operacional, a CHIARELLI utilizará o preço de avaliação encontrado como os seguintes critérios.

O valor de venda do imóvel, deverá ser a soma do valor do terreno, e do importe de **parte** do valor da construção, isto porque a indústria instalada no imóvel é específica para o

Setor Cerâmico, ou seja, terá pouca ou nenhuma utilidade para qualquer outra indústria.

Vale acrescentar que o terreno com 105.000 metros quadrados de área está situado na região central de Mogi Guaçu, a poucos passos do comércio como, por exemplo, do MACDONALD'S, sendo por demais atrativo para empreendimentos e incorporações objetivando a implantação de condomínios residenciais verticais ou horizontais, assim como, supermercados e *Shopping Center's*.

Assim sendo, utilizou-se o valor da construção como um parâmetro de venda, destacando que o valor comercial do imóvel é certamente correlacionado com o conteúdo econômico de um eventual empreendimento na aludida gleba de terras.

Há ainda a perspectiva de alienação de Unidade Produtiva Independente (UPI), que além das já existentes, poderá vir a ser constituída oportunamente, inspirado no dispositivo do Artigo 60 da lei 11.101/2005. Tal iniciativa poderá viabilizar a capitalização da sociedade com o objetivo de pagar os credores (respeitando as prioridades de quitação das classes de credores), formar capital de giro e prover recursos para os investimentos fixos necessários à unificação da unidade produtiva na Unidade II, em conformidade com o parágrafo único do Artigo 60 da referida Lei. Além disso, tal dispositivo legal estabelece a forma de venda pela via judicial, de acordo com o Parágrafo 1º . do Artigo 141.

Além dos bens ativos acima mencionados, a devedora CHIARELLI poderá disponibilizar as cotas de sua controlada, a CHIARELLI MINERAÇÃO LTDA., CNPJ 47.020.128/0001-80, com sede em Mogi Guaçu/SP .

Enfim, e porque a alienação dos ativos depende de autorização judicial por força da LRJ, a CHIARELLI expõe que apresentará ao conhecimento do MM Juízo, do Zeloso Sr. Administrador Judicial e do Comitê de Credores, se formado, as propostas de aquisição, para aprovação e posterior venda.

### **3.1.c As Ações Comerciais e Outras Soluções**

#### **➤ Aumento nos preços de venda.**

Foi implementado um novo sistema de cálculo de margens de contribuição, o que norteia

a precificação para o mercado. Desta forma, inseriu-se ao seu sistema de controle gerencial a análise de margens por produto, por canal de distribuição, por cliente, visando corrigir o preço das vendas que anteriormente apresentavam-se com margens negativas.

A empresa vem, num esforço contínuo, aumentando seus preços de venda, em conexão com um adequado “mix” de produtos, pulverização dos clientes, abandonando a prática de banalização dos preços. Além disso, registra-se a melhora da qualidade dos serviços prestados no atendimento pela área comercial.

➤ **Bônus pelo sucesso financeiro do plano aos empregados e terceirizados**

É certo que, mesmo com os avanços da tecnologia de informação, as empresas, de forma geral, dependem em muito de seu quadro de colaboradores. A atividade industrial do setor cerâmico, dada às suas características operacionais e a necessidade de manuseio de volumes, requer um número adequado de pessoas para atender a qualidade dos serviços e cumprir os prazos contratados junto aos seus clientes, dentro de um processo que, se não pode ser chamado de “*Just in time*”, certamente, deve ser dinâmico.

Assim, pelo sucesso financeiro do Plano de Recuperação, a CHIARELLI formulará, em conjunto com seus colaboradores, um plano de bônus com metas, em forma de “bônus de recompensa”, visando, assim, melhorar ainda mais e acelerar o comprometimento de seu capital intelectual com a causa da recuperação.

➤ **Recuperação de Impostos**

Com base em recentes decisões do Pretório Excelso, CHIARELLI promoverá MEDIDA JUDICIAL objetivando a exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e da Cofins, retroagindo ao ano de 2000, que deve representar um valor significativo a ser compensado, e via de conseqüência, gerando economia no pagamento de créditos tributários federais.

Ademais, a CHIARELLI contratará escritório de advocacia especializado para a RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS, adequação do passivo tributário, e, eventualmente, discussão de teses jurídicas para, dentro da legalidade, reduzir sua carga tributária ou deixar de recolher tributos cujo período de apuração, base de cálculo ou alíquota já tenha sido julgados ilícitos ou inconstitucionais.

➤ **Planejamento de Vendas e Marketing - Estratégias Comerciais**

Como o foco principal da recuperação da empresa passa pela recuperação das margens de vendas, o esforço na área comercial é altamente importante. Desta maneira, foram feitas avaliações das vendas em todas as regiões onde a empresa atuou nos últimos anos, avaliando a qualidade destas vendas, no que diz respeito a margens e despesas de cada uma delas. Para maior penetração nos segmentos de mercado a empresa deverá orientar as vendas para os segmentos de engenharia, varejo e exportação (quando as condições de câmbio e de mercado permitirem).

Também, faz parte desta nova estratégia comercial a pulverização das vendas no canal de varejo com a abertura de novos clientes, melhorando a qualidade financeira da venda.

➤ **Melhoria nos procedimentos de cobrança e aprovação de crédito**

Os processos de cobrança e aprovação de créditos praticados pela empresa não eram adequados, haja vista o alto volume de créditos pendentes de liquidação. Nesse sentido, a empresa contratará profissional especialista para esse fim, visando adequado recebimento de seus créditos, além de estabelecer políticas de crédito e cobrança mais eficazes.

Assim, para a realização desses serviços, serão tomadas medidas referentes a longevidade da inadimplência, e conseqüentemente o grau de dificuldade, de acordo com quadro abaixo:

<b>Prazo de atraso</b>	<b>Obs</b>	<b>Forma de cobrança</b>
15 até 30 dias	-	Percentual de juros e multa comerciais
30 até 90 dias	Nesta fase, dívida passa a ter responsabilidade conjunta com o setor jurídico	Juros legais, mais multa moratória E honorários advocatícios

Acima de 90 dias	Posicionamento mais rigoroso definido pelo jurídico, com o devedor.	Juros legais, mais multa moratória E honorários advocatícios
------------------	---	---

Ademais, o trabalho também terá como foco a devida prevenção quanto a inadimplências futuras, por meio de ajustes nas negociações e, ou quando necessário ajustes em bases documentais, visando manter um bom equilíbrio financeiro, para servir de suporte aos administradores e outros profissionais responsáveis pela Recuperação Judicial da empresa em voga.

➤ **Retirada de Produtos do Mercado**

A CHIARELLI retirará do mercado produtos com baixo volume vendas e baixa lucratividade.

➤ **Melhora do Mix de produtos**

A Companhia pretende intensificar ações comerciais visando aumentar o volume de vendas nos produtos com maior margem de contribuição e giro.

### **III.2 Captação de Recursos Alavancados**

Sem prejuízo do todo acima exposto, especialmente em virtude da falta de liquidez atual no mercado, que pode causar um atraso na venda do imóvel, onde fica situado o Parque Industrial I (Unidade I) da empresa, a CHIARELLI desde já apresenta outras forma de captação de recursos e alavancagem que podem viabilizar o Plano de Recuperação Judicial, da forma alternativa, como será apresentado no **item III.2.a**.

Assim sendo, o presente plano contempla algumas outras saídas estratégicas para obtenção de recursos de forma a viabilizar o negócio, que serão apresentadas a seguir.

#### **3.2.a Financiamento-ponte com Garantia Real**

Como estratégia complementar, a CHIARELLI prevê que, caso a alienação da extinta Planta Industrial I não seja eficazmente realizada, dentro do período ora previsto para a recuperação, um aporte de recursos em forma de financiamento com garantia real pode

ser pactuado para retomar a fábrica e pagar dívidas pós recuperação.

Os valores gerados com estes recursos seriam revertidos para o pagamento dos credores da forma alternativa, conforme previsto no **item V.2** – Plano de Pagamento, do presente.

## **IV – VIABILIDADE ECONÔMICA (Art. 53, II, da LRE)**

### **IV.1 Comentários Sobre o Mercado**

#### **4.1.a Mercado Global**

O Mercado Internacional revestimentos cerâmicos tem como líder isolada a China, especialmente em virtude de seus baixos custos e de sua população. Em segundo lugar, Países com um grande consumo de revestimento cerâmico: Brasil, Espanha, Itália, E.U.A. e Alemanha, sendo que, enquanto os três primeiros são grandes produtores, os dois últimos são grandes importadores.

A Itália é até o momento a líder em exportação e o segundo maior produtor mundial. Foi o primeiro país onde a produção de revestimentos cerâmicos passou do trabalho manual para o industrial. Empresas italianas alcançaram o melhor preço médio por metro quadrado, fato que reflete a alta qualidade da cerâmica italiana, não apenas em termos de características físicas, mas especialmente em *design*, estilo, moda e imagem.

A indústria de revestimentos cerâmicos espanhola é mais recente que a italiana. Cresceu muito nos anos 90 e está prestes a alcançar a produção da Itália em termos de metros quadrados, embora não ainda em termos de valores de venda, já que o preço da cerâmica espanhola por metro quadrado é aproximadamente 60% do preço da cerâmica italiana.

O Brasil é o segundo maior mercado de revestimentos cerâmicos do mundo. Os produtores nacionais recentemente aumentaram sua participação no mercado mundial, atingindo a quarta colocação em exportações. A produção é concentrada nos Estados de Santa Catarina e São Paulo;

Até a crise global de setembro de 2008, os Estados Unidos eram o mercado aberto de revestimentos cerâmicos mais dinâmico para os exportadores, com o consumo passando

de menos de 100 milhões de metros quadrados em 1990, para mais de 200 milhões de metros quadrados em 1999, beirando os incríveis 300 milhões em 2007. Dois terços deste consumo são atendidos com importações e parte da produção nacional é de fábricas pertencentes a grupos italianos.

Este é o cenário mundial do setor cerâmico valendo destacar que os Estados Unidos são o maior mercado importador do produto e com a retomada cíclica da Economia do País, que com certeza ocorrerá no médio prazo, é inequívoco que o mesmo será importante mercado para exportações dos produtos da CHIARELLI, especialmente com a desvalorização do Real frente ao Dólar.

#### **4.1.b Mercado Nacional**

Em análise realizada em meados de janeiro/2009 e após consulta aos fabricantes de todas as regiões do Brasil, a ANFACER (Associação Nacional de Fabricantes de Cerâmica para Revestimento), tem como previsão para o primeiro trimestre de queda nas vendas na ordem de 15%, em relação ao mesmo período de 2008, contra uma previsão anterior de crescimento de 3,5%.

Para Antonio Carlos Kieling, superintendente da ANFACER, “o setor cerâmico acredita que no atual cenário, as alternativas imediatas contra a recessão estão atreladas a ações governamentais de redução da carga tributária, e ampliação efetiva nos volumes de concessão de crédito para o consumidor final e ao setor produtivo”.

È inequívoco que está ocorrendo um desaquecimento no mercado cerâmico, em virtude da crise mundial, mas, tal fator, não é impeditivo da viabilidade econômica da CHIARELLI.

Bem por isto, que a CHIARELLI apresenta o presente plano objetivando uma redução na sua capacidade de produção e um redimensionamento nas suas atividades, objetivando ter um parque fabril enxuto, com custos reduzidos e com utilização plena de sua capacidade ótima.

Além disto, a CHIARELLI sabe que terá que competir com outros materiais para revestimento, o que significa que estar ciente das tendências nas indústrias vizinhas com produtos substitutos, tais como mármore, granito, vinil, madeira e carpetes.

Ademais, é necessário expor que existem três *clusters* cerâmicos no Brasil: um em Santa Catarina e dois no Estado de São Paulo (Santa Gertrudes e Mogi Guaçu).

Desta feita, como parte do plano e já exposto na estratégia comercial, a CHIARELLI direcionará suas vendas para os mercados próximos de seu parque fabril, bem ainda, para aqueles que não são abastecidos pelos “*clusters*” de Santa Catarina e Santa Gertrudes.

Além disto, atuará de forma segmentada no mercado, atendendo cada uma das faixas de renda do mercado nacional de forma diferenciada, segmentado-as da seguinte forma:

- Classe A = famílias com rendimento de mais de 20 salários mínimos (ricos e muito ricos);
- Classe B = famílias com rendimento entre 11 – 20 salários mínimos (classe média alta);
- Classe C = famílias com rendimento entre 6 – 10 salários mínimos (classe média baixa);
- Classe D = famílias com rendimento entre 3 – 5 salários mínimos (famílias pobres com algum rendimento disponível).

A homogeneidade do comportamento dos consumidores finais dentro de cada classe social é mais importante que fatores como estilo de vida, profissões, entre outros.

Assim, como visão estratégica, a melhor forma de fornecer para a classe A são as aberturas de lojas especializadas, ou através de redes de *franchising* exclusivas, ou mesmo procurando investidores locais, de todo o modo, aludidas “boutiques” devem contar com Vendedores bem treinados, nas lojas, atendem os consumidores e arquitetos oferecem, gratuitamente projetos de decoração do ambiente, utilizando combinações de revestimentos para parede e piso;

Para os consumidores da classe B, que comprem em lojas de materiais de construção,



tenciona-se a colocar vendedores e promotores de venda bem treinados de modo com que a escolha pelo piso não seja uma questão única de preço, evitando-se que a CHIARELLI seja novamente vítima da guerra de preços.

Como a tendência para os consumidores das classes C e D é menos clara, o ideal será analisar o comportamento das aludidas classes, de forma a poder vender para as mesmas com pontas de estoque ou produtos de custo reduzido.

Além de distribuir seus produtos para as diferentes classes sociais, a CHIARELLI também irá se especializar na venda para os três “consumidores” principais do ramo cerâmico, que são os consumidores propriamente ditos e acima mencionados, mas também os arquitetos, e as companhias de construções (Engenharia), haja vista que cada um deles tem uma forma diferente de tomar decisões de compra e usa um critério diferente.

A CHIARELLI terá um canal direto de venda com os arquitetos, que são bem informados, necessitam informações mais técnicas e possuem um critério estético mais refinado, tornando-se os consumidores mais sofisticados; bem ainda, para as empresas de Engenharia, onde a quantidade e o fator preço são relevantes.

Em suma, apesar do momentâneo desaquecimento do mercado, o novo Plano Habitacional do Governo Federal – “Minha Casa Minha Vida”, com previsão de construir um milhão de moradias e investimento previsto de R\$ 1,0 bilhão de reais. Este plano deverá aquecer o mercado de moradias. Com melhor estratégia de vendas, aliadas a redução de custos e melhor gestão, com certeza, viabilizarão a recuperação da CHIARELLI.

## **IV.2 SITUAÇÃO PATRIMONIAL E DE LIQUIDEZ**

### **4.2.a Patrimônio Intangível – Marca**

O Plano de Recuperação Judicial, ora submetido, não estaria completo sem uma apreciação sobre a **marca CHIARELLI** de sua propriedade:. Essa marca é, segundo os compêndios e consultorias especializadas, uma Marca Mista, ou seja, constituída pela combinação de elementos nominativos e figurativos que compõem uma imagem ou símbolo que distinguem o produto visualmente.

Segundo a legislação brasileira, marca é todo o sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, garantindo o direito de uso exclusivo em todo o território nacional na sua atividade, evitando confusão ao consumidor.

A importância da marca de um modo geral, e em particular para a CHIARELLI, reside no fato de tal ativo intangível ser a um só tempo um referencial que aumenta o valor do ativo imobilizado da empresa, com correspondência em seu patrimônio líquido, podendo, em última instância, servir como garantia ou mesmo ativo para venda, resultando na obtenção de recursos para a liquidação de passivos.

No que se refere à proteção da marca, dispõe a LPI – Lei de Propriedade Industrial em seu artigo 129 que “a propriedade da marca adquire-se pelo registro validamente expedido, conforme as disposições desta lei, sendo assegurado ao seu titular seu uso exclusivo em todo o território nacional.” consagrando desta forma o princípio da proteção territorial.

Cabe agora discorrer sobre a determinação do **valor da marca** e, nesse particular, por se tratar de um ativo intangível, não existe um só método para essa valoração, nem um método que seja o preferido, nem ainda, o método que seja mais preciso.

De um modo bastante abrangente, pode-se afirmar que os métodos de avaliação de marcas envolvem modelos matemáticos que levam em consideração a rentabilidade da empresa, a comparação com a rentabilidade de outras concorrentes de mercado e o próprio valor destas concorrentes.

Na questão do modelo matemático são requeridas informações como lucratividade passada e projeção futura de operações, que resultam na apuração econômico-financeira da marca.

Dentro dos citados modelos de valorização, há que se falar de dois métodos possíveis:

a. Pelo **Método Direto** o valor do bem é obtido por comparação direta com o valor de outros bens semelhantes conhecidos no mercado sendo, neste caso, necessária a

existência de dados suficientes para suprir as equações.

A avaliação da marca é feita por intermédio da comparação de seus parâmetros econômicos específicos com os de outras marcas, das quais se conhecem os valores de mercado, bem como seus parâmetros de desempenho econômico.

**b.** Pelo **Método Indireto** o valor do bem é obtido através do conhecimento de outras características que venham a ter relação com o valor do bem. Quando isso ocorre, sendo necessário o uso do método indireto, o processo escolhido é aquele que parte do conhecimento de projeções sobre o desempenho econômico e a capacidade de geração de caixa da empresa.

A marca CHIARELLI está hoje integrada ao segmento do mercado internacional cerâmico, um segmento de alto valor agregado, com penetração inclusive nas grandes redes de construções, fator que para ser conseguido a partir do zero nos dias de hoje incorreria num custo financeiro extremamente alto o que coloca a marca entre as principais do mercado, portanto, com alto valor intrínseco.

Considerando-se que a CHIARELLI está nesse mercado há mais de 70 anos, sua marca adquiriu grande notoriedade junto aos consumidores, constituindo assim um importante item intangível do ativo da empresa.

Para valorar esta marca, o Método Direto não é aplicável, já que as demonstrações financeiras das principais empresas concorrentes nem sempre estão disponíveis com o grau de detalhamento necessário; diante disso, a CHIARELLI tem sua marca valorada dentro das seguintes características técnicas:

a) estipular a **taxa de desconto** aplicável à CHIARELLI decorrente do seguinte cálculo:

i. projetar a **taxa de CDI**, conforme demonstrado na planilha específica, com base no relatório Focus do Banco Central;

ii. projetar a taxa anual de **inflação**, com base na mesma fonte;

iii. estabelecer uma **taxa de risco** de 5% (cinco por cento), compatível com o setor de atividade da empresa.

b) obter o **valor presente** da série da geração líquida de caixa projetada para os próximos dez exercícios, aplicando-se a cada valor anual a respectiva taxa de desconto; por esta técnica, obteve-se o valor de R\$ 17.286.247,00.

De se destacar que o critério econômico para a apuração do valor da marca, pode não encontrar o valor de mercado para a data da venda do aludido bem imaterial, haja vista não somente os fatores macroeconômicos, como também, fatores internos de mercado como a estratégia dos concorrentes, participação da marca CHIARELLI na época da venda, aquecimento ou desaquecimento do mercado de construção civil, dentre outros fatores que este estudo não tem meios de se aprofundar.

Assim, o cálculo matemático acima apresentado deve necessariamente ser levando em consideração para eventual alienação da marca no futuro, não sendo, contudo, o único fator determinante, na medida em que os fatores de mercado e macroeconômicos, como acima mencionados, devem ser sopesados quando da precificação para alienação.

#### **4.2.b Patrimônio Tangível – Maquinário e Infra-Estrutura**

A CHIARELLI detém um patrimônio tangível de altíssimo valor que, em operação e não fosse o endividamento tributário e previdenciário, supera a dívida sujeita ao presente procedimento.

#### **4.2.c Viabilidade Econômica (artigo 53, LRJ)**

A nova lei de recuperação de empresas, interpretada à luz do princípio da preservação envolve, além das importantes reestruturações operacionais e mercadológicas, o raciocínio lógico-científico do consultor contábil na análise e avaliação criteriosos dos resultados financeiros a serem alcançados através das medidas propostas.

A viabilidade econômica e financeira é avaliada com base em:

a) projeções de vendas (análise do mercado e da concorrência: “mix” de produtos, volume e preço de venda, assim como, todo o esforço mercadológico);

b) Investimentos em ativo fixo e mudança da fábrica – **ANEXO 4/1**;

c) Demonstração do Resultado Projetado – **ANEXO 4/2**, incluindo as projeções econômicas de receitas, custos, despesas e lucro;

d) Fluxo de Caixa Operacional – **ANEXO 4/3** e

e) Fluxo de Caixa Total – **ANEXO 4/4**, incluindo as entradas de caixa e os pagamentos aos credores do Plano de Recuperação. Ademais, para o pagamento das dívidas tributárias e previdenciárias está provisionado um valor correspondente a 1,74% da receita bruta, a partir do segundo ano da retomada da operação (ano de 2010), visando aproveitar os benefícios do **novo REFIS** (Lei 11.941/2009).

Cabe destacar que a unificação das plantas fabris na Unidade II e sua reestruturação resultará num enorme ganho de produtividade e de redução de custos, conforme mostrado no **Quadro de Ganho** já comentado no **item 3.1.a**. Assim, em linha com a premissa fundamental – **item III.1** – a unificação das fábricas e a venda da Unidade I e outros ativos tangíveis não operacionais da Chiarelli criarão as condições para recuperação e sustentabilidade financeira da empresa.

Os consultores da empresa cuidaram desde o primeiro momento desta fase, em reiterar políticas e implantar **relatórios de acompanhamento** que permitirão a constante verificação do andamento das operações para a necessária análise de alternativas e correção de rumos.

Entretanto, a melhor contribuição destes foi na elaboração de um **modelo de relatório** que primou pela qualidade da projeção dos resultados a serem alcançados via a implementação deste Plano, feita a partir da captação das medidas de salvamento estudadas pela direção da CHIARELLI.

Citado modelo apresenta o resumo mensal dos resultados, que deverá ser sempre confrontado com os dados reais para as devidas avaliações, o que, em última análise, permite a identificação de eventuais **desvios** e a imediata implementação de **ações corretivas**, tornando o Plano facilmente acompanhável e muito flexível.

O modelo foi acoplado a um **fluxo de caixa** (Anexos 3/3 e 3/4) que reflete, em bases

anuais, o cumprimento dos compromissos assumidos: a liquidação das dívidas dos credores. Estes créditos, também refletidos em planilha separada e acoplada ao citado relatório, foram confrontados com os livros contábeis, documentos comerciais e fiscais da CHIARELLI, e documentos correlatos, tendo seus saldos atualizados mensalmente, como citado anteriormente, de forma a não impingir perdas financeiras àqueles.

Por fim, ressalta o citado consultor contábil, que o Plano em lide será um trabalho escarpado, pois, além da boa vontade, do conhecimento, da experiência e da capacidade de todos os envolvidos, sejam eles administradores, engenheiros ou “merchants”, cada qual com suas habilidades, o sucesso depende também de fatores externos, como a política monetária, tributária e comercial imposta pelo governo, ou seja, mudanças no cenário econômico e político do país, que são imprevisíveis. Recomenda ele, para superar esses obstáculos, imponderáveis no momento, ser importante manter-se sempre atualizado, sem perder de foco o objetivo principal da empresa, ou seja, a obtenção de resultados positivos.

## **V. CLASSIFICAÇÃO E PAGAMENTO AOS CREDITORES**

### **V.1. CLASSIFICAÇÃO DOS CREDITORES**

Como se verá a seguir, o rol de credores da CHIARELLI é predominantemente composto por Fornecedores e Bancos. Com relação a fornecedores, observa-se que os créditos em sua grande maioria, são originários de estreito e antigo relacionamento comercial, adquiridos no desempenho de seu objetivo social.

Existem também, dívidas trabalhistas arroladas no presente procedimento, oriundas do ajuste de quadro necessário ao processo de reestruturação que está sendo implementado.

Desta forma, os principais **credores** da CHIARELLI são os seguintes:

**5.1.a Créditos de Natureza Trabalhista** (valores que a empresa entende devidos, sujeitos a liquidação em processo judicial)

A lista de Credores Trabalhistas estão apresentados no **ANEXO 5/1 – CREDITORES**

TRABALHISTAS, discriminados individualmente com nome, endereço, CPF e valor, totalizando em dez/2008, R\$ 4.011.925,00.

#### **5.1 b Credores com Garantia Real**

A lista de Credores com Garantia estão apresentados no **ANEXO 5/2 – CREDITORES COM GARANTIA REAL**, com Nome, Endereço, CNPJ e Valor, totalizando em dez/2008 o valor de R\$ 5.774.690,00.

#### **5.1.c Credores Quirografários**

A lista de Credores Quirografários está apresentada no **ANEXO 5/3 – CREDITORES QUIROGRAFÁRIOS**, totalizando o valor de R\$ 12.921.650,00.

### **V.2. FORMA DE PAGAMENTO AOS CREDITORES**

#### **5.2.a Plano de Pagamento com Venda dos Ativos**

A premissa básica para o pagamento dos credores, é a alienação dos imóveis, mais os recursos gerados pela operação da fábrica unificada na Unidade II.

É importante frisar que parte deste Investimento (“capital de giro mais investimento fixo”) que será destacado da venda dos ativos, servirá para compor inicialmente todas as atividades da empresa e equacionar os pagamentos novos, principalmente porque a empresa CHIARELLI não está em atividade nesta data.

Especialmente, pela falta de liquidez e retração das políticas de crédito, sopesados ao fato de que a empresa está em recuperação judicial, o que momentaneamente é um fator impeditivo para a alavancagem financeira. O valor destacado acima para capital de giro e investimento fixo, será fundamental para a retomada das atividades da CHIARELLI,.

Desta feita, a CHIARELLI intenciona pagar os credores Quirografários, os credores da classe Trabalhista de forma justa, haja vista não somente a função social da Lei, mas, especialmente, a relevância destes para a recuperação da empresa, e os credores com Garantia Real conforme será mencionado a seguir.

#### **5.2.b – Plano de Pagamento – CREDITORES QUIROGRAFÁRIOS**

A CHIARELLI pagará parte de seus credores quirografários, com a venda de seus ativos mencionados no **item 3.1.b** supra, com exceção daqueles imóveis que garantem as dívidas com os credores que possuem contratos com garantia real.

O pagamento aos Credores Quirografários será realizado com um desconto de 35% dos valores a que tem direito, parcelados em 7 anos ( 2010 a 2016), com recursos da alienação de imóveis, e/ou com recursos de financiamento e recursos gerados nas operações da Chiarelli.

Além dos mecanismos de amortização da dívida aqui explicitados, e independentemente deles, a Recuperanda propõe que se liquidem os débitos de pequena monta logo no primeiro ano. Nesse período se providenciará o pagamento de todos os créditos quirografários, até o valor de R\$ 10.000,00 (dez mil reais).

Da mesma forma, desde que seu fluxo de caixa permita, será oferecido o mesmo valor fixo de R\$ 10.000,00 a todos os credores que, com créditos superiores a essa quantia, aceitarem quitar a dívida pelo valor oferecido.

A CHIARELLI expõe que tem ciência que o pagamento com deságio implica um pequeno sacrifício para os CREDORES, mas que, de qualquer forma, não terão que esperar os longos prazos de carência previstos em diversos planos de recuperação judicial para o recebimento do crédito.

Aliás, a CHIARELLI também faz seu mister neste sacrifício, disponibilizando mais de 50% (cinquenta por cento) dos seus ativos para o cumprimento das obrigações da RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

Destaque-se que o pagamento da forma acima prevista cumpre os seguintes requisitos:

- ✧ Cumprimento das Determinações da LRJ, especialmente, do artigo 50, I e XI;
- ✧ Viabilidade Financeira do Plano;
- ✧ Fazer prevalecer o espírito da Lei, tratando seus credores, parceiros históricos da empresa, com justiça e bom senso;



Destaque-se que, conforme comprovado pelos fluxos de caixa anexos (Anexo 4/3 e Anexo 4/4), é inquestionável que com o pagamento dos credores, e com a formação de um capital de giro, a empresa CHIARELLI se recupera em aproximadamente 6 anos a partir de 2010, passando a descontar apenas 25% dos títulos da Receita Bruta em jan/2015), para antecipação do faturamento, haja vista a estimada redução gradual dos “descontos”.

E é esta a principal premissa do Plano de Pagamento, de um lado, elaborar uma fórmula que comprove a viabilidade financeira da empresa e de outro, pagar seus credores no menor espaço de tempo possível, sem que este desejo de honrar seus compromissos abale irreversivelmente sua continuidade empresarial.

### **5.2.c – Pagamentos do Crédito com Garantia Real**

Para pagamento dos créditos com garantia real, a CHIARELLI se servirá do mesmo método a ser utilizado para os credores quirografários, apenas e tão somente diminuindo o percentual de deságio, em virtude da especificidade do crédito, e de seu privilégio.

Assim, a CHIARELLI reverterá à credora SHELL DO BRASIL, o importe de 70% de seu crédito, com a alienação do bem dado em garantia real que esta detém, denominado imóvel MINA situado em Estiva Gerbi, avaliado em quantia superior a R\$ 1.076.000,00.

Para a alienação deste bem será necessária a concordância do credor, haja vista o ditame do artigo 49 e seus parágrafos, da Lei 11.101/05.

### **5.2.d Pagamento dos Créditos de Natureza Trabalhista**

Em virtude dos diversos pedidos ajuizados contra a CHIARELLI de rescisão indireta do contrato de trabalho, de forma a viabilizar a reconstrução destes empregados que pleitearam na justiça a rescisão do contrato por falta de pagamento de salários, fica proposto que, no caso de readmissão, estes darão um deságio de 50% das verbas rescisórias, com o fito de evitar descontentamento dos demais colaboradores que se mantiveram na ativa.

### **5.2.e Leilão Reverso**

Fica facultado à Recuperanda, no intuito de reduzir o prazo de pagamento a quem necessitar, convocar os credores para participarem de leilão reverso: aos credores quirografários que concederem os maiores descontos, serão revertidos até 50% dos frutos das vendas dos imóveis.

- a) Para definição da ordem de pagamento aos credores será adotado procedimento similar ao conhecido como “leilão reverso”. Por esse critério, será pago primeiramente o credor que conceder o maior percentual de deságio em seu crédito, já observado o deságio mínimo de 30% (trinta por cento).
- b) O mecanismo poderá ser repetido enquanto houver saldo.
- c) Caso não haja mais interessados em oferecer deságios, o saldo remanescente será distribuído proporcionalmente aos credores.
- d) Na hipótese de que o valor disponível não seja suficiente para liquidar o total do crédito referente ao lance vencedor, a quitação será apenas parcial, proporcional ao valor efetivamente pago. O valor remanescente permanecerá a crédito de seu titular.

Exemplo:

- Valor disponível : **R\$ 200.000,00**
- Lance vencedor: 10% (adicionais ao deságio mínimo de 30%)
- Valor nominal do crédito a ser pago: **R\$ 500.000,00**

Procedimento:

- a) Calcula-se o valor do crédito com o deságio mínimo:

$$\text{R\$ } 500.000,00 ( - ) (30\% \times \text{R\$ } 500.000,00) = \text{R\$ } 350.000,00$$

- b) Aplica-se o deságio, oferecido em leilão, sobre o valor acima:

$$\text{R\$ } 350.000,00 \times 10\% = \text{R\$ } 35.000,00$$

c) Calcula-se o valor do crédito já desagiado:

$$\text{R\$ } 350.000,00 \text{ ( - ) } \text{R\$ } 35.000,00 = \text{R\$ } 315.000,00$$

d) Calcula-se a porcentagem do valor efetivamente pago em relação ao total da dívida já desagiada:

$$\text{R\$ } 200.000,00 / \text{R\$ } 315.000,00 = 63,49\%$$

e) Calcula-se o valor parcial que deverá ser quitado:

$$63,49\% \times \text{R\$ } 500.000,00 = 317.460,00$$

f) Calcula-se o valor nominal remanescente do crédito

$$\text{R\$ } 500.000,00 \text{ ( - ) } \text{R\$ } 317.460,00 = \text{R\$ } 182.540,00$$

## VI - CONCLUSÃO

O Plano de Recuperação Judicial como ora proposto atende cabalmente os princípios da Lei 11.101/2005, no sentido da tomada de medidas aptas à recuperação financeira, econômica e comercial da CHIARELLI.

O presente cumpre a finalidade da lei de forma detalhada e minuciosa, sendo instruído com planilhas financeiras de fluxo de caixa, de probabilidade de pagamento aos credores, bem ainda, com laudo avaliatório rigorosamente formulado.

Saliente-se ainda que o plano de recuperação ora apresentado demonstra a viabilidade econômica da CHIARELLI através de diferentes projeções financeiras (Demonstração do Resultado e Fluxo de Caixa), que explicitam a cabal viabilidade econômica e financeira, desde que conferidos novos prazos e condições de pagamentos aos credores, aliada a liberação de valores e bens pertencentes a empresa.

Importante ainda salientar que um dos expedientes recuperatórios, ao teor do **artigo 53** da referida lei, é a 'reorganização administrativa', com o afastamento da anterior Presidente da empresa que estava gerindo a empresa de forma insatisfatória. Ademais, os ganhos de eficiência nas operações resultantes da reengenharia nas áreas de produção e

administrativa, como por exemplo, a produtividade terá um ganho de 100% em relação à situação pré-recuperação judicial, passando de 1.500 m<sup>2</sup>/mês/pessoa para 3.060 m<sup>2</sup>/mês/pessoa.

Desta forma, considerando que a recuperação financeira da empresa CHIARELLI é medida que trará benefícios à sociedade como um todo, através da manutenção e geração de empregos e riqueza ao País, somado ao fato de que as medidas financeiras, de marketing e de reestruturação interna, em conjunto com o parcelamento de débitos são condições que possibilitarão a efetiva retomada dos negócios, temos que, ao teor da Lei 11.101/2005 e de seus princípios norteadores, que prevê a possibilidade de concessões judiciais e de credores para a efetiva Recuperação Judicial de Empresas, temos o presente plano como a cabal solução para a continuidade da empresa.

O presente plano foi elaborado sob a égide da Lei 11.101/05 utilizando-se os meios previstos no Artigo 50, e considerando que o disposto no Artigo 59 estende-se a todos os credores e demais pessoas a que se refere o Parágrafo 1º do Artigo 49.

---

Caio Albino de Souza

---

Edson Felício  
Contador- CRC 1SP189212/0-0