

321
AM

VARA DE FALÊNCIAS, CONCORDATAS E INSOLVÊNCIAS

FORO DE PROTO ALEGRE

PROCESSO Nº 001/1.10.0191115-7

R P & M

ENGENHARIA DE TELECOMUNICAÇÕES LTDA.

PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO

DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

322


ÍNDICE

1	Sumário executivo	04
2	Plano de Recuperação Judicial – Art. 53 da Lei nº11.101 de 2005	06
2.1	Discriminação dos meios de recuperação	06
	Recebimento dos créditos CEEE e DMAE	06
2.1.1	Dos prazos e condições para pagamento das obrigações vencidas	06
2.1.2	Ajuste e equalização de juros/encargos	06
2.1.3	Parcerias estratégicas e operacionais	07
2.1.4	Planejamento Estratégico	07
2.2	Demonstração de viabilidade econômica	07
2.3	Laudo econômico-financeiro	07
3	Razões que conduziram a Quatturor à Recuperação Judicial	08,
4	Mudanças já implementadas	08
5	Projeção do Resultado Econômico	09
5.1	Notas Explicativas referentes aos Valores Projetados	09
5.1.1	Regime de Competência	09
5.1.2	Despesas financeiras	09
5.1.3	Ativo Permanente	09
5.2	Critérios adotados para os valores projetados	09
5.2.1	Receita Operacional Bruta – Metálicos	09
5.2.2	Receita Operacional Bruta – Montagem	09
5.2.3	Deduções da Receita Bruta	09
5.2.4	Custo dos Metálicos	10
5.2.5	Custo das Montagens	10
5.2.6	Custo fixo	10
5.2.7	Despesas Financeiras – Juros	10
5.2.8	IR e CSLL	10
5.3	Projeção do Resultado Econômico	10
6	Projeção do Fluxo de Caixa	10
6.1	Critérios adotados para os Valores Projetados	10
6.1.1	Receita Operacional Bruta – Produtos/Serviços	10
6.1.2	Deduções da Receita Bruta	10
6.1.3	Custos dos Produtos	11
6.1.4	Custos dos Serviços Prestados	11
6.1.5	Custos fixos	11
6.1.6	Despesas com pessoal	11
6.1.7	Despesas Operacionais – Outras despesas	11

323
W

6.1.8 Despesas Financeiras	11
6.1.9 IR e CSLL	11
6.2 Projeção do Fluxo de Caixa	11
7 Plano de mudanças	11
7.1 Na área econômica/financeira	11
7.2 Na área pessoal	12
7.3 Na área de marketing	12
7.4 Na área estratégica	12
8 Novos fatores de evolução da empresa	12
9 Planejamento Estratégico	13
10 Modelo de gestão estratégica	14

ANEXOS

Anexo 01 – Listagem de Serviços de Telecomunicações.

Anexo 02 – Listagem de Partes e Peças Galvanizadas.

Anexo 03 – Projeção do Resultado Econômico.

Anexo 04 – Projeção do Fluxo de Caixa.

Anexo 05 – Balanços Patrimoniais Projetados.

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Breve histórico da RP&M Engenharia Ltda.

A RP&M foi criada em 1989 para dedicar-se a construção de redes telefônicas, cujo cliente principal era a CRT.

Durante a década de 90 teve grande expansão, com a construção de redes ópticas e infra-estrutura para redes subterrâneas, com uso de método não destrutivo para a canalização subterrânea. Chegou ao auge destas atividades com um efetivo de 600 funcionários, faturando mensal mente em torno de 2 milhões de reais.

Estava situada entre as maiores empresas do ramo, que contava com mais de vinte concorrentes no RS. Com o início da privatização das Telecomunicações no Brasil, houve uma mudança radical neste mercado, com a chegada das empreiteiras espanholas trazidas pela Telefonica.

Todas as empresas sucumbiram, sendo substituídas por duas e posteriormente por apenas uma empresa de nível nacional.

A RP&M decidiu migrar para a construção de redes elétricas de alta tensão, e executou obras em todo o Brasil de 230 a 500 kV.

Em 2002/2003 os principais contratos da RP&M eram de fornecimento de redes para a CEEE.

Em 2003, houve mudança na diretoria da CEEE com os contratos em andamento, sendo que a RP&M passou a receber demandas inaceitáveis, que não foram atendidas, o que levou ao litígio com os novos diretores, que bloquearam os pagamentos e inviabilizaram por completo as atividades da empresa.

Ela se viu inadimplente perante seus fornecedores e funcionários. Por acordo na Justiça do trabalho envolvendo a CEEE, todos os funcionários foram demitidos e indenizados com os créditos existentes junto a CEEE.

A empresa restou inviabilizada financeira e economicamente.

Mercado

A demanda por torres metálicas, ferragens galvanizadas e demais partes e peças e a instalação destas para os serviços de telecomunicações tem uma demanda crescente.

Razões do pedido de Recuperação Judicial

Inativa a empresa encetou ações judiciais contra a CEEE cobrando créditos ainda não satisfeitos, tendo finalmente logrado êxito em 2010 com o ganho da

causa. Os valores devidos foram pagos pela CEEE e encontram-se depositados em conta judicial.

Esses valores depositados ensejaram o pedido de recuperação judicial da empresa, que foi acolhido pela justiça, possibilitando que a retomada de suas atividades para honrar seus credores.

Mudanças

As mudanças exigidas são de ordem administrativa e de gestão.

Clientes

O mercado está aquecido sendo os clientes segmentados em:

- a) Clientes Finais: Operadoras de Celular Vivo, Claro, Tim e Nextel.
- b) Empresas Instaladoras: Clemar, Tecnoservice, Lore, Telecom e RM.

Viabilidade econômica e financeira

As projeções do Resultado Econômico e do Fluxo de Caixa demonstram a condição de recuperação da empresa, implementados os meios descritos neste Plano.

As projeções dos resultados nos permite concluir que, partindo de um Patrimônio Líquido a descoberto (negativo) de R\$ 1.817.442,69, se alcance em 36 meses um Patrimônio Líquido positivo de cerca de R\$ 600.000,00.

Planejamento Estratégico

O desenvolvimento de cultura estratégica permitirá atingir as metas estabelecidas na Projeção do Resultado Econômico, com a adequação da estrutura e dos custos à realidade da empresa.

Modelo de gestão estratégica

Os indicadores qualitativos e quantitativos do Modelo de Gestão Estratégica permitirão a análise e acompanhamento das finanças, dos clientes, da aprendizagem e renovação e dos processos internos e facilitarão o acompanhamento, pelas partes interessadas, dos resultados gerados e sua comparação com os projetados.

Werner Spode

326

2 PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL – ART. 53 DA LEI Nº 11.101 DE 2005

2.1 Discriminação dos meios de recuperação

A recuperanda definiu os seguintes meios para sua recuperação:

2.1.1 Recebimento dos créditos junto à CEEE e ao DMAE.

- a) O recebimento imediato dos valores referentes à CEEE, que estão depositados em conta judicial.
- b) Os créditos junto ao DMAE deverão ter o seu recebimento negociado.

2.1.2 Dos prazos e condições para pagamento das obrigações vencidas.

- a) A RP&M pagará os créditos trabalhistas dentro do prazo de 12 (doze) meses.
- b) A RP@M necessitará de uma carência de 05 (cinco) meses para início de pagamento de suas obrigações junto aos credores quirografários, que serão liquidados em 24 (vinte e quatro) meses, a partir do 6º mês da recuperação.
- c) Para os créditos tributários vencidos é necessária uma carência de 12(doze) meses, e serão liquidados em 48 (quarenta e oito) meses, a partir do 13º mês da recuperação.
- d) Os fornecedores de matéria-prima, materiais e serviços serão pagas à vista.
- e) Os salários e obrigações sociais e previdenciárias serão pagas dentro do mês gerador e de competência.
- f) Por medida de segurança, deve ser constituído um saldo de disponibilidade de no mínimo R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), para enfrentar eventuais variações de valores no decorrer da recuperação.
- g) As parcelas mensais de cada credor serão definidas incidindo a percentagem que representam no total de credores, e o valor total a ser pago em cada mês está representado na Projeção do Fluxo de Caixa.

2.1.3 Ajuste e equalização de juros/encargos

O ajuste e a equalização dos encargos financeiros à expressão financeira da TR (Taxa Referencial) + juros/encargos de 6% ao ano, incidentes sobre a parcela, será significativo para a recuperação da empresa.

7mo

32X

2.1.4 Parcerias estratégicas e operacionais

A importância das parcerias é a de disponibilizar o conhecimento de necessidades de clientes, não atendidas pela empresa, contribuindo para o aumento da Receita Operacional e o aumento da Margem Operacional.

2.1.5 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico tem como objetivo principal utilizar os pontos fortes da organização para atender a demanda por torres metálicas, ferragens galvanizadas, partes e peças e a instalação destas para os serviços de telecomunicações dos usuários, com equipe de profissionais qualificados, sempre com visão estratégica para o cliente. O detalhamento do Planejamento Estratégico está no item 9 do Plano de Recuperação.

2.2 Demonstração de viabilidade econômica

A demonstração da viabilidade econômica é representada pela Projeção do Resultado Econômico, item 5.3 do Plano de Recuperação, evidencia a fase de geração de resultados positivos a partir do mês de maio/2012.

2.3 Laudo econômico-financeiro

A empresa tem como objeto a produção e o fornecimento de torres metálicas, ferragens galvanizadas e demais partes e peças e a instalação destas para os serviços de telecomunicações.

O capital necessário para o início das atividades é o valor do crédito existente em depósito judicial relativo à CEEE.

Este capital será aplicado no investimento em máquinas e equipamentos indispensáveis à atividade, à compra de matéria-prima e materiais auxiliares, bem como para o pagamento de funcionários e também para a liquidação de parte dos créditos trabalhistas.

A Projeção do Resultado Econômico, item 5.3 do Plano de Recuperação, parte da realidade atual, novembro/2011, primeiro mês com aplicação do Regime de Competência definido pela legislação conforme Lei nº6.404/76 em seu art.177.

Início da Receita Operacional está previsto para dezembro/2012, com crescimento projetado até fevereiro/2013, quando a empresa estará totalmente implementada, nas áreas de produção e comercial.

A segurança na obtenção dos resultados projetados baseia-se nas negociações em andamento e na tendência crescente da demanda das telecomunicações.

O laudo está representado pelas projeções do Resultado Econômico e do Fluxo de Caixa.



3 RAZÕES QUE CONDUZIRAM A RP&M À RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Desde a interrupção das atividades até o deferimento da Recuperação Judicial, detectaram-se razões que, além das mencionadas na inicial, originaram a situação que conduziu a empresa ao pedido.

A identificação destas razões é importante para a definição das mudanças necessárias à recuperação, que são:

- a) Problema societário
Houve desentendimento entre os acionistas, no que concerne à gestão da empresa, o que repercutiu significativamente sobre os resultados;
- b) Estratégia não compartilhada
Não havia estratégia claramente definida, além de não ser compartilhada pela estrutura, por não conhecê-la;
- c) Mudanças de mercado não percebidas
Provavelmente o problema societário deve ter prejudicado a identificação das mudanças e, por consequência, as ações necessárias não foram definidas, muito menos implementadas;
- d) Gestão não profissional
Apesar do conhecimento técnico que os acionistas têm do setor, a gestão não conseguiu ser profissional nas áreas administrativa e financeira.

4. MUDANÇAS JÁ IMPLEMENTADAS

Podem ser elencadas as seguintes ações que já repercutem nos resultados, todas desenvolvidas a partir da inicial de Recuperação Judicial:

- a) Foi solucionado o problema societário com a saída dos sócios Rubens Paulo Possab Filho e Afonso Carlos Brum Aguilar;
- b) O sócio João Ernesto Maraschin, assumiu toda área operacional e o nível estratégico;
- c) Foram revisados os processos fundamentais da empresa nas áreas administrativa, financeira, serviços e comercial;
- d) Houve definição e aplicação de indicadores para o acompanhamento da gestão, das metas e dos resultados;
- e) Houve redução do espaço físico ocupado em 70% do que outrora utilizado, com redução do custo de locação e condominial;
- f) Foi dado início ao planejamento estratégico da empresa, para os próximos cinco (5) exercícios sociais;



- g) As mudanças havidas no mercado estão identificadas, e novas estratégias de comercialização serão aplicadas;
- h) Foi contratada consultoria especializada em gestão para orientar e monitorar as ações necessárias para a recuperação da empresa.

5 PROJEÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO

5.1 Notas Explicativas Referentes aos Valores Realizados

5.1.1 Regime de Competência

A partir de novembro/2011 está sendo aplicado o regime de competência mensal nos registros dos valores diferenciais (de resultados), como determina o Artigo 177 da Lei nº 6404/76;

5.1.2 Despesas financeiras

Juros sobre as obrigações foram projetados à taxa de TR + 0,5% ao mês;

5.1.3 Ativo Permanente

Em outubro/2011 foram lançados R\$ 200.000,00 relativos a um ativo intangível relativo a tecnologia de domínio da empresa.

5.2 Critérios adotados para os Valores Projetados

5.2.1 Receita Operacional Bruta – Metálicos

Tem como base os valores mensais projetados das vendas de partes e peças e de torres metálicas.

5.2.2 Receita Operacional Bruta – Montagem

Tem como base os valores mensais projetados dos serviços de montagem de torres metálicas.

5.2.3 Deduções da Receita Bruta

É representado pelas deduções dos impostos faturados.



330

5.2.4 Custo dos Metálicos

Tem como base os custos projetados de outubro/2011, com previsão de crescimento até fevereiro/2013.

5.2.5 Custos das Montagens

Tem como base os custos projetados de outubro/2011, com previsão de crescimento até setembro/2012.

5.2.6 Custo fixo

Base nos custos de outubro/2011.

5.2.7 Despesas financeiras – Juros

Calculados a base TR + 0,5% ao mês a partir de outubro/2011, sobre o valor total da dívida.

5.2.8 IR e CSLL

Calculados com base na legislação atual, sendo calculado pelo regime trimestral.

5.3 Projeção do Resultado Econômico.

Anexo 01 - Listagem de Serviços de Telecomunicações com preços .

Anexo 02 - Listagem de Partes e Peças com preços .

Anexo 03 - Planilha de Projeção do Resultado Econômico.

6 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

6.1 Critérios Adotados para os Valores Projetados

A projeção do Fluxo de Caixa parte da Projeção do Resultado Econômico, respeitando os prazos de Recebimentos e Pagamentos:

6.1.1 Receita Operacional Bruta – Produtos/Serviços

Considerada a entrada no mês seguinte ao da competência prevista na projeção do resultado econômico;

6.1.2 Deduções da Receita Bruta

Considerada a saída no mês seguinte ao da competência prevista na projeção do resultado econômico;

ju

6.1.3 Custos dos Produtos

Considerada a saída no mês da competência na projeção do resultado econômico;

6.1.4 Custos dos Serviços Prestados

Considerada a saída no mês da competência na projeção do resultado econômico;

6.1.5 Custos Fixo

Considerada a saída no mês da competência na projeção do resultado econômico;

6.1.6 Despesas com pessoal

Considerada a saída no mês da competência na projeção do resultado econômico;

6.1.7 Despesas Operacionais - Outras despesas

Considerada a saída no mês da competência na projeção do resultado econômico;

6.1.8 Despesas Financeiras

Considerada a saída no mesmo mês da competência prevista na projeção do resultado econômico incluídos os juros sobre empréstimos, cujo valor deverá ser definido após o pagamento do principal;

6.1.9 IR e CSLL

Considerada a saída no mês seguinte ao da competência prevista na projeção do resultado econômico.

6.2 Projeção do Fluxo de Caixa

Anexo 04 - Planilha de Projeção do Fluxo de Caixa.

7 PLANO DE MUDANÇAS

Para promover a mudança necessária à recuperação da empresa, o trabalho a ser desenvolvido deverá prioritariamente se concentrar nas seguintes áreas e ações:

7.1 Na área econômica/financeira:

- a) Estabilizar o fluxo de caixa;
- b) Fortalecer o balanço financeiro da empresa;
- c) Adequar os custos à realidade da empresa;
- d) Alterar o tipo jurídico;
- e) Definir e implementar política de margem de resultado.

7.2 Na área pessoal:

- a) Recuperar a confiança e o comprometimento do pessoal ativo na empresa;
- b) Esclarecer aos funcionários os principais fatores de sucesso e celebrar com eles as conquistas;
- c) Reconhecer os funcionários renovadores e de alto desempenho;
- d) Afastar os funcionários eventualmente ineficientes;
- e) Definir funções e propiciar treinamento.

7.3 Na área de marketing:

- a) Definir produto/serviços, preço, canais de distribuição e comunicação.

7.4 Na área estratégica:

- a) Desenvolver uma estratégia clara e convincente;
- b) Comunicar sua essência a todas as pessoas ativas na empresa;
- c) Buscar o compartilhamento de valores fundamentais;
- d) Substituir executivos, técnicos incompatíveis com a estratégia, se for o caso.

8 NOVOS FATORES DE EVOLUÇÃO DA EMPRESA

A evolução da empresa será buscada com a disseminação da cultura de empresa como organismo vivo, que consiste em:

- a) Criar a consciência geral de que a empresa é parte integrante de um organismo maior e não algo isolado;
- b) Compartilhar o pensamento sistêmico, todos conscientes de que o todo é maior do que a soma das partes;
- c) Envolver todos na busca do desenvolvimento sustentado e otimização contínua do conjunto;
- d) Desenvolver a convicção de que cada pessoa influencia positivamente os resultados;
- e) Aculturar o capital humano para que todos vejam e sejam vistos como organismos autônomos dentro do organismo maior que a empresa representa;
- f) Estimular a evolução contínua dos modelos mentais dos colaboradores;
- g) Desenvolver as pessoas de forma sistêmica e não de forma compartimentalizada;
- h) Facultar a liderança educadora potencializando a vitalidade dos mecanismos de auto-organização da empresa.