



Anexo A – Laudo de situação econômico-financeira e viabilidade do Plano de Recuperação Judicial (PRJ)

Processo de Recuperação Judicial nº 0009713-76.2020.8.19.0039, em tramitação perante a Vara Única da Comarca de Paracambi - RJ.

Rio de Janeiro, 31 de Outubro de 2020

A H Molina Assessoria Financeira e Gestão empresarial LTDA. é responsável pela elaboração deste documento no período de outubro de 2020.

Sumário

1. Apresentação da Consultoria:	3
2. Breve histórico – Grupo Ourense:	4
3. Estrutura Societária:	5
4. Razões da crise:	5
5. Dados mercadológicos e perspectivas:	11
6. Ações e plano de Turnaround:	15
7. Perfil Passivo Concursal:	16
7.1. Plano de pagamento aos créditos sujeitos a recuperação:	16
7.1.1. Classe I - Titulares de créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho:	16
7.1.2. Classe II - Titulares de créditos com garantia real:	17
7.1.3. Classe III - Titulares de créditos quirografários, com privilégio especial, com privilégio geral ou subordinados:	17
7.1.4. Classe IV - Titulares de créditos enquadrados como microempresa ou empresa de pequeno porte:	17
8. Metodologia:	18
8.1. Notas Técnicas:	21
8.1.1. Período Projetado:	21
8.1.2. Receitas:	22
8.1.3. Tributos sobre Receitas:	22
8.1.4. Gastos Variáveis:	23
8.1.5. Gastos Fixos:	23
8.1.6. Investimentos:	23
8.1.7. Parcelamento de tributos:	24
9. Projeções Financeiras:	24
10. Conclusão:	25

1. Apresentação da Consultoria:

A H Molina é uma empresa de Assessoria Financeira e Gestão fundada em 2017 por Henrique Molina Administrador e MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV, inicialmente para realização de projetos de Assessoria e estudos financeiros realizados em paralelo à sua ocupação principal. Projetos estes que sempre surgiam devido à grande credibilidade e resultados de trabalhos ao longo de mais de 10 anos em cargos de análise e gestão na área Administrativa e financeira em empresas de diversos segmentos do mercado.

Nestes projetos ele pode verificar in loco que o grande gargalo do crescimento das empresas brasileiras, em sua maioria principalmente pequenas e médias essencialmente familiares, está na falta da cultura de gestão, desconhecimento dos números ou não entendimento destes pra que os auxiliassem de fato a entender seu negócio e tomar decisões com maior previsibilidade e assertividade.

Graças a um modelo de trabalho diferenciado no mercado, atuando com proximidade com a gestão e atuando in-loco no cliente aonde os problemas acontecem, participando efetivamente dos processos de mudança e com resultados diferenciados, essa demanda somente aumentou. Com isso, ao final de 2018, abandonou suas funções como Gestor/Diretor de empresas, investindo tempo e recursos no que acreditava, buscando consultores especializados em diversas áreas de conhecimento mas que principalmente conjugassem de seu mesmo ideal: ajudar as empresas a identificar seus gargalos e apresentar soluções em linguagem fácil para resolver os problemas que as impedem de reagir rapidamente a mudanças de cenário.

Em pouco tempo a H Molina Assessoria já possui consistente histórico de cases de sucesso, atuando em empresas dos mais diversos segmentos e portes, além de vários projetos e estudos em andamento consolidando-a em uma posição de destaque e credibilidade perante seus clientes e parceiros.

A H Molina Assessoria Financeira possui atuação nas áreas:

- Turnaround Management;
- Controladoria Gerencial e Custos;
- Valluation;
- Captação de Recursos;
- Recuperação Judicial;
- Revisão, redesenho e implantação de Processos, procedimentos e controles internos;
- Análise de Viabilidade Econômico e Financeiro e de Projetos de Investimento;
- Check-Up Diagnóstico Financeiro/Empresarial.



2. Breve histórico – Grupo Ourense:

A história do Grupo Ourense remete ao ano de 1946 quando imigrantes espanhóis fundaram, no bairro de Botafogo, uma pequena loja onde fabricavam e vendiam guarda-chuvas.

Em 1964, o pai do atual sócio administrador do Grupo Ourense Juan Carlos Conde Pinheiro, adquiriu de um dos imigrantes fundadores do negócio participação na empresa. Entretanto o mesmo faleceu em trágico acidente de automóvel quando seu filho tinha 13 anos de idade. Na época sua mãe, que era dona de casa, chamou o Jovem Juan Carlos para dedicar-se a empresa da família pois ela possuía sócios mais velhos que queriam afastar-se do negócio.

Quando assumiu o negócio aos 18 anos de idade em 1994 a empresa estava em graves dificuldades financeiras, sem caixa e sem vendas. O ativo da empresa era constituído de 4 (quatro) máquinas de costura e 1 (um) veículo Kombi. A empresa possuía quadro de 10 (dez) funcionários.

Com a abertura da economia para importações promovida pelo governo Collor, houve a entrada de produtos fabricados na China e com isso, de uma hora para outra a empresa ficou sem mercado.

Diante disso, foi necessário se reinventar, passando a empresa então a produzir cadeiras de praia. Contudo, devido à sazonalidade, as vendas eram boas no verão porém no inverno a empresa novamente enfrentava problemas para se manter equilibrada.

Nesse momento, a empresa através de seu sócio administrador Juan Carlos, já percebendo o advento do alumínio nas utilidades domésticas e observando as tendências no exterior, tornaram-se os pioneiros na fabricação e ampliação do mercado de escadas domésticas em alumínio, além disso, e com apetite empreendedor, foram sendo desenvolvidas ao longo dos anos linhas de alumínio (escadas, cadeiras, varais, rodos, carrinhos etc.) até se consolidar na empresa tal como ela é nos dias de hoje.

Atualmente o Grupo Ourense é referência no mercado que atua, se tornando a maior empresa do município de Paracambi-RJ, sendo líder no mercado de guarda-sóis, cadeiras promocionais e escadas (*share* de 45%), reconhecido com diversos prêmios como *Top of mind* – Anamaco 2016 – no ramo de escadas domésticas, além de seus produtos serem certificados e homologados pelo Inmetro, com cobertura nacional e exportação.

Conta com estrutura de 27.000 m² (vinte e sete mil metros quadrados) de área construída em 75.000 m² (setenta e cinco mil metros quadrados) de terreno, com força de vendas composta por 158 (cento e cinquenta e oito) vendedores e representantes, possui também frota própria de 18 (dezoito) veículos entre carretas, caminhões e bitrem além de gerando mais de 550 (quinhentos e cinquenta) empregos diretos e muitos mais indiretamente na alta estação (verão).

Em 2019 o grupo teve faturamento bruto de R\$ 172.000.000,00 (cento e setenta e dois milhões de reais) com vinte mil clientes ativos em todo o Brasil exportando para toda América Latina produzindo anualmente mais de 3 (três) milhões de produtos.

3. Estrutura Societária:

- ✓ **OURENSE DO BRASIL INDÚSTRIA DE ARTEFATOS DE METAL LTDA**, sociedade limitada unipessoal inscrita no CNPJ/MF sob o nº 10.277.146/0001-32, com sede na Estrada RJ 127, s/nº - lote 08 - parte, bairro Lages, Loteamento Industrial de Paracambi, Município de Paracambi, Estado do Rio de Janeiro, CEP 26.600-000, com FILIAL 1 inscrita no CNPJ sob o nº 10.277.146/0003-02, com endereço na Estrada RJ 127, s/nº - lote 09, bairro Lages, Loteamento Industrial de Paracambi, Município de Paracambi, Estado do Rio de Janeiro, CEP 26.600-000; e FILIAL 2 inscrita no CNPJ sob o nº 10.277.146/0004-85, com endereço na Rodovia BR 101 Norte, KM 46, S/N, Galpão E, bairro de Distrito Industrial, Município de Mamanguape, Estado da Paraíba, CEP 58.280-000;
- ✓ **BTF METALÚRGICA LTDA**, sociedade limitada unipessoal inscrita no CNPJ/MF sob o nº 18.257.524/0001-28, com sede na Estrada RJ 127, s/nº - lote 08 – parte 2, bairro Lages, Loteamento Industrial de Paracambi, Município de Paracambi, Estado do Rio de Janeiro, CEP 26.600-000, com FILIAL inscrita no CNPJ sob o nº 18.257.524/0002-09, com endereço na Estrada RJ 127, s/nº - lote 08, parte 3, bairro Lages, Loteamento Industrial de Paracambi, Município de Paracambi, Estado do Rio de Janeiro, CEP 26.600-000;
- ✓ **BOTAFOGO 31 UTILIDADES DE LAZER EIRELI**, sociedade limitada inscrita no CNPJ/MF sob o nº 05.292.235/0001-18, com sede na Av Doutor Salles Teixeira, 267 Sala 109 - Moqueta, Município de Nova Iguaçu, Estado do Rio de Janeiro, CEP 26.285-005;
- ✓ **NAWA COMÉRCIO ATACADISTA E VAREJISTA DE PRODUTOS PARA LAR E LAZER LTDA**, sociedade limitada unipessoal inscrita no CNPJ sob o nº 29.922.847/0001-05, com sede na Avenida Talma Rodrigues Ribeiro, nº 1781. Galpão 04, Civit II, Município de Serra, Estado do Espírito Santo, CEP 29168-080, com FILIAL inscrita no CNPJ sob o nº 29.922.847/0002-96, com endereço na Avenida Talma Rodrigues Ribeiro, nº 1781. Galpão 04, Civit II, Município de Serra, Estado do Espírito Santo, CEP 29168-080.

4. Razões da crise:

Desde 2002 o Grupo Ourense vinha em crescimento constante de faturamento, com operações no bairro de Ramos – RJ, com a empresa Botafogo 31. Em 2003 mudou-se para Duque de Caxias, para estrutura com 8.000 m² (oito mil metros quadrados), chegando a 350 (trezentos e cinquenta) empregados, permanecendo nestes moldes até 2012.

Paralelamente em 2009 tiveram início as operações da Ourense do Brasil, em imóvel alugado no município de Três Rios/RJ em razão de incentivo fiscal de ICMS, existindo, à época, cerca de 100 (cem) colaboradores.

Em 2013 a Ourense do Brasil transferiu sua sede e todas as atividades para o município de Paracambi/RJ, inaugurando uma série de importantes investimentos que chegaram a cerca de 70 (setenta) milhões de reais na construção da instalação fabril, compra de equipamentos e estoque, conforme quadro abaixo:

FINALIDADE	SETOR	DESCRIÇÃO RESUMIDA	PERÍODO	VALOR RS	INÍCIO OPERAÇÃO
Infra estrutura	Área Externa	Terraplanagem 50.000 m2	2013	15.000.000	2013
Infra estrutura	Geral	Galpões com 27.000 m2	2013/2018	20.250.000	2013
Infra estrutura	Área Externa	Pavimentação pátio manobra 20.000 m2	2013/2015	1.050.000	2013/2014
Infra estrutura	Subestação	Aumento de carga de 300 para 750 KVA	2018	250.000	2018
Equip de apoio	Ferramentaria	Centro de usinagem e eletro erosão	2016	980.000	2016
Equip de produção	Escadas domésticas	MFA, MPE (2), SRM. (2)	2014	1.350.000	2014
Equip de produção	Escadas articuladas	LPM	2015	1.440.000	2015
Equip de produção	Escadas extensivas	LPM	2016	1.440.000	2016
Equip de produção	Cadeiras	2 linhas transfer nacionais	2017	2.850.000	2017
Equip de produção	Cadeiras	Rebitadeiras (32 máquinas)	2016	600.000	2016
Equip de produção	Cadeiras/piscinas	Dobradeiras, prensas, solda eletrônica	2016/2017	2.400.000	2016
Equip de produção	Piscinas	Corte automático de tubos	2017	600.000	2017
Equip de produção	Escadas de fibra	Pultrusora	2018	500.000	2018
Equip de produção	Escadas domésticas	Linha transfer italiana	2018/2019	11.000.000	2019
Equip de produção	Matéria prima	Extrusora de alumínio 100 T/mês	2018/2019	2.500.000	2019
Equip de produção	Matéria prima	3 injetoras de plástico importadas	2018/2019	1.500.000	2019
Transporte	Logística	Bi trem, carreta, 14 caminhões	2014/2017	2.250.000	2014/2017
TOTAL				63.710.000	

Entretanto uma série de acontecimentos e intercorrências com os investimentos realizados que vão desde atrasos na entrega pelo fornecedores dos maquinários passando por problemas em sua instalação e alinhamento – como por exemplo moldes comprados e não entregues pelo fabricante, que faliu – fazendo com que a empresa tivesse de buscar resolver tais tarefas internamente, entre outros fatores, fizeram com que boa parte dos investimentos realizados não tivessem seu *payback* no prazo estimado, gerando assim aumento do endividamento e consequente estrangulamento de seu fluxo de caixa.

Para a realização destes investimentos, o Grupo Ourense utilizou-se de linhas de crédito tais como Capital de Giro, Contas Garantidas, Finame, Leasing dentre outras. Além disso, devido ao já exposto acima, os problemas para que tais investimentos trouxessem a empresa o aumento de capacidade produtiva, faturamento e rentabilidade esperada, trouxeram à tona necessidade também de novas tomadas de crédito ao longo dos anos para fazer frente ao descasamento do fluxo de caixa.

Para tomada desses recursos foi necessário ao Grupo Ourense conceder garantia sobre as receitas operacionais (contas vinculadas com o produto das receitas futuras derivadas de recebíveis futuros), ou seja, a empresa necessita manter um percentual do valor do crédito tomado em recebíveis futuros ou

em saldos em contas vinculadas, deste modo, ao longo dos anos o Grupo foi perdendo o controle de seus recebíveis uma vez que os mesmos para serem liberados dependiam de aprovação das instituições bancárias, que eram condicionadas às parcelas e/ou juros dos contratos estarem em dia, ou mesmo que em dia, que os percentuais de garantias estivessem cobertos.

Tais créditos foram tomados considerando os efeitos dos investimentos que foram realizados e com isso, o acréscimo de faturamento e rentabilidade que seria obtido, fazendo com que a empresa conseguisse honrar os compromissos assumidos.

Porém, nos anos seguintes a economia brasileira atravessou períodos de crise e incertezas que fizeram com que esses planos não se concretizassem. Segundo dados do CODACE-FGV (Comitê de Datação de Ciclos Econômicos), o país ficou em recessão econômica por 11 (onze) trimestres, do segundo trimestre de 2014 até o quarto trimestre de 2016.

Para exemplificar, abaixo apresentamos quadro que mostra a variação de dois importantíssimos termômetros da economia brasileira e que afetam fortemente as indústrias, PIB e o consumo das famílias no período de 2015 à 2019.

Ano	PIB	Consumo das Famílias
2015	-3,55%	-4,30%
2016	-3,31%	-3,80%
2017	1,06%	2,00%
2018	1,12%	2,10%
2019	1,10%	1,80%
Acumulado	-3,58%	-2,20%

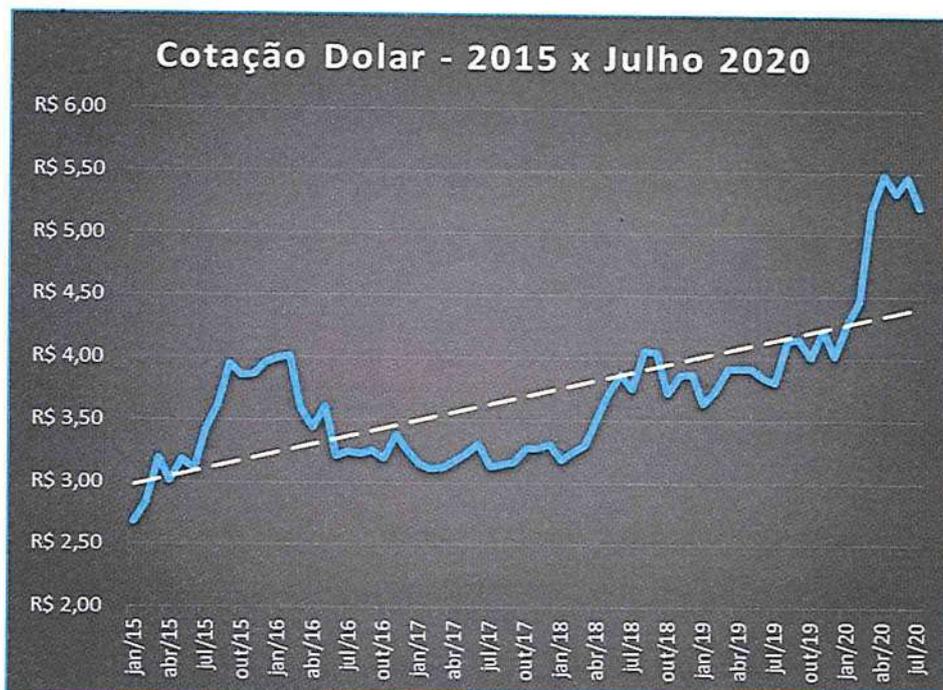
Fonte Dados IBGE- Tabela Criação Própria

O Grupo Ourense possui parte de seus insumos e matérias primas importadas e por este motivo ficou exposta a variações cambiais. Adicionalmente, boa parte dos investimentos foram realizados em moeda estrangeira sendo elas dólar e euro com isso o endividamento sofreu variação não só pelo fato dos problemas para que tais investimentos trouxessem os resultados esperados mas também no valor em si do próprio investimento teve majoração inesperada.

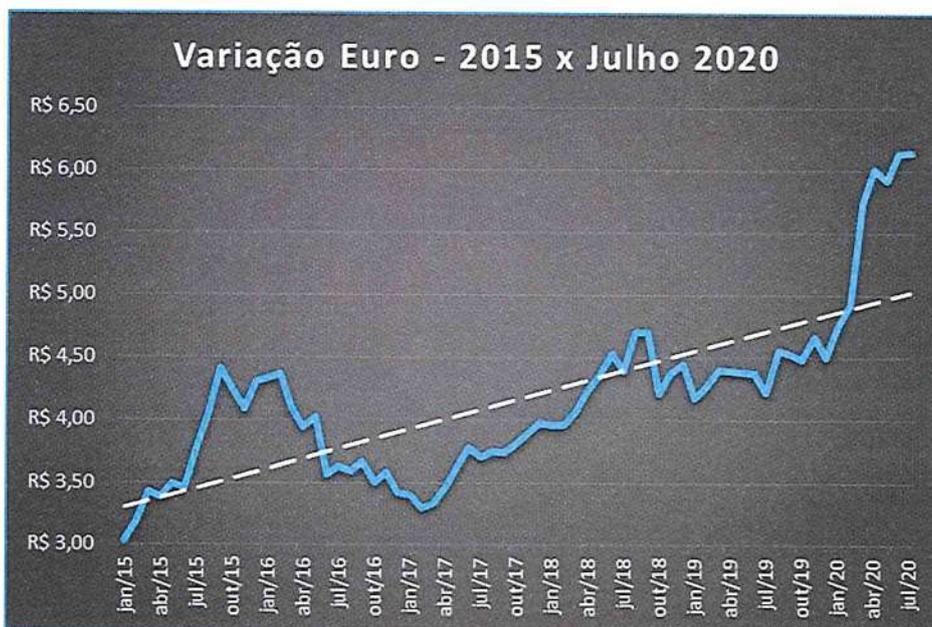
O dólar no período apresentou aumento de 194,76%, com variação de de R\$ 2,68 (dois reais e sessenta e oito centavos) em janeiro/2015 para R\$ 5,22 (cinco reais e vinte e dois centavos) em julho/2020.

Já o euro apresentou aumento de 203,22%, com variação de R\$ 3,03 (três reais e três centavos) em janeiro/2015 para R\$ 6,15 (seis reais e quinze centavos) em julho/2020.

Abaixo gráficos para melhor visualização:



Fonte Dados: Site Uol Economia – Gráfico de Criação Própria



Fonte Dados: Site Uol Economia – Gráfico de Criação Própria



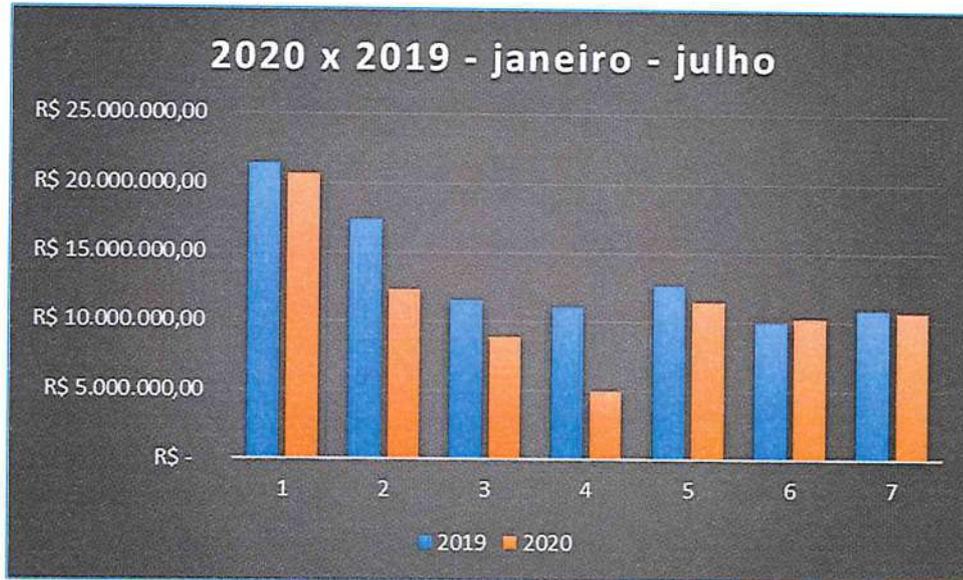
Ou seja, no período de 2015 a 2019, ocorreram diversas instabilidades externas à empresa. Em 2015 o cenário de retração econômica, o aumento do desemprego e conseqüente queda no nível de renda da população, além disso no que tange principalmente o campo político houve processo de impeachment que gerou uma mudança temporária na gestão do governo federal além de um período de eleições dos mais acirrados e conturbados da história do país, ocasionando alto grau de incerteza nos mercados, o que trouxe elevada insegurança contribuindo para uma alta volatilidade nos mercados, prejudicando ainda mais a retomada da economia.

Foi nesse cenário que o Grupo Ourense experimentou combinação catastrófica para sua saúde financeira:

- Redução de margens por conta do aumento do custo devido à variação cambial;
- Aumento expressivo de seu endividamento por conta do mesmo ser basicamente lastreado em moeda estrangeira;
- Impossibilidade de repassar tais perdas de margem ao preço final devido ao mercado ainda estar tentando uma retomada pós recessão de 2015.

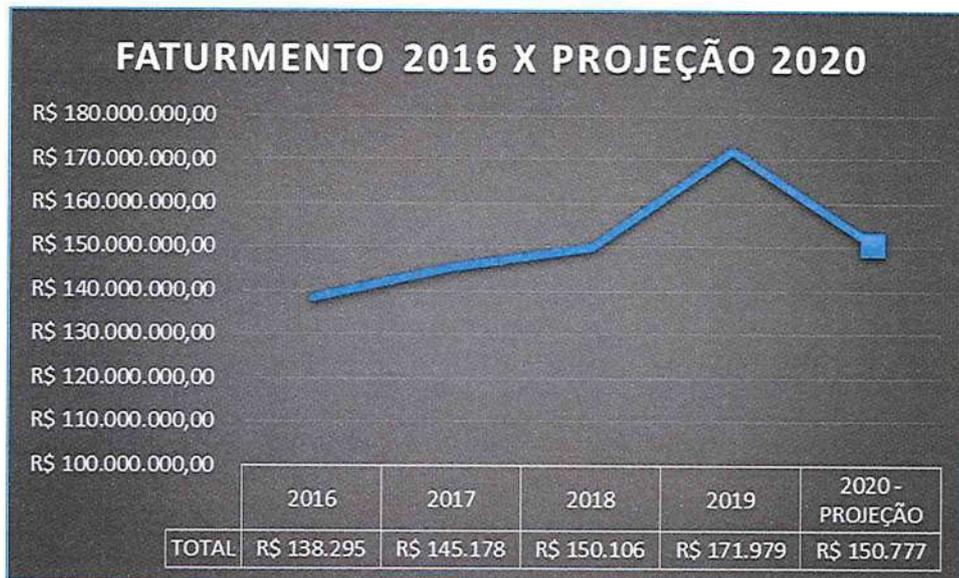
Já em 2020, os efeitos da pandemia do Coronavirus afetaram gravemente a situação financeira da empresa que já vinha apresentando sinais claros de deterioração. Analisando comparativamente o período de janeiro a julho em relação ao ano de 2019, verifica-se uma queda de 16,66% do faturamento, especialmente em função do trimestre fevereiro – abril (queda de 34,72%), o que fez com que o Grupo Ourense não conseguisse manter os níveis de garantia assumidos, o que fez com que as instituições financeiras não realizassem as liberações das travas bancárias e conseqüentemente seu fluxo de caixa, já bastante prejudicado.





Fonte Dados: Controles Inetrnos Grupo Ourense – Gráfico de Criação Própria

Ainda assim, mostrando todo seu potencial, o Grupo Ourense conseguiu nos meses de junho e julho/2020 iniciar uma recuperação, entretanto, mesmo que o grupo alcance patamares de faturamento semelhantes às médias dos meses nos anos anteriores, a projeção é de que o resultado do ano 2020 represente uma queda no faturamento de cerca de 12,33% em relação ao ano de 2019.



Fonte Dados: Controles Inetrnos Grupo Ourense – Gráfico de Criação Própria



Diante da não realização dos efeitos a nível de EBITDA dos investimentos realizados, já em 2019, visando antecipar os problemas que vinham ocorrendo, o Grupo buscou renegociar os percentuais de garantias e prazo de pagamento das operações bancárias de forma que os mesmos ficassem dentro de seu caixa e assim desafogar o fluxo, garantindo a manutenção das atividades de financiamento das operações do Grupo, entretanto, não obteve êxito em tais negociações o que, com o passar dos meses, causou aumento do endividamento e maior agravamento da situação onde os recursos disponíveis e futuros estavam inteiramente vinculados às instituições financeiras e conseqüentemente inacessíveis. Até então o Grupo Ourense conseguia manter volume de faturamento suficiente para que os percentuais de garantia fossem cobertos e assim, conseguindo liberações de recursos para seus pagamentos cotidianos, mesmo que para isso, tivesse de realizar vendas sem as melhores condições comerciais, apenas para gerartítulos que lastreariam que dariam amparo à obtenção de alguma liberação dos valores retidos nas contas vinculadas. Mesmo assim, cabe ressaltar que o Grupo Ourense conseguiu manter-se em dia com os pagamentos de todos os contratos financeiros.

5. Dados mercadológicos e perspectivas:

Conforme mencionado no tópico 4 acima, onde são abordadas as razões que trouxeram o Grupo Ourense às dificuldades atuais, vale lembrar que o ano de 2020 que se iniciou com grandes expectativas e que com a pandemia da COVID-19 essa realidade se modificou abruptamente para pior.

Além das dificuldades financeiras de curto prazo que a pandemia trouxe às empresas brasileiras, temos também um dos maiores problemas em situações como essa, a dificuldade em provisionar os períodos seguintes e traçar o planejamento e estratégias para o soerguimento do negócio.

Nesse cenário, o planejamento estratégico passa a ser de períodos mais curtos, com revisões mais constantes de maneira a tentar agir ou reagir de forma mais rápida a novos cenários não previstos anteriormente.

Dessa forma, projetar o fluxo de caixa futuro de qualquer empresa torna-se um grande desafio. Situações externas à empresa e mesmo relacionadas à outras questões que normalmente não são consideradas em análises macroeconômicas, entraram na pauta. A retomada da economia, vendas, redução do desemprego e demais questões atualmente estão diretamente ligadas à possibilidade de uma segunda onda de contaminações, quando uma vacina ou tratamento eficiente estará disponível, enfim. Atualmente a Europa passa por uma segunda onda com vários países inclusive retomando medidas restritivas ou mesmo *lockdown*.

O mercado o qual o Grupo Ourense está inserido tem sido um dos motores da retomada da economia, seja por conta de uma mudança nos hábitos de consumo das famílias que em períodos de isolamento impulsionou os gastos relacionados aos cuidados com as residências, seja por conta do auxílio emergencial pago pelo governo que manteve uma estabilidade da renda ou até pelas medidas de manutenção de empregos que evitaram, até o momento, um maior número de demissões. Porém, com a

chegado do fim de ano, a grande questão relativa à conjuntura se refere ao fôlego da recuperação, com as medidas governamentais supracitadas já em fase final e sem expectativa de extensão, mesmo que em níveis reduzidos, assim como linhas de crédito como o PRONAMPE já não devem ser renovadas.

A Anamaco (Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção) em parceria com o FGV- IBRE realiza entrevistas mensais com 600 (seiscentos) varejistas de material de construção, para monitorar a variação de vendas do setor. Os dados são analisados os resultados do levantamento à luz do cenário macroeconômico.

O relatório traz as seguintes análises:

“No relatório de Setembro/2020, a maioria dos analistas econômicos está “olhando para o horizonte” em busca de sinais de recuperação mais sustentada da demanda que possam compensar no timing adequado a retirada dos estímulos adotados nos meses de início e auge da pandemia.”

“Nesse sentido, a recuperação do nível de emprego pode ser considerada a variável síntese, uma vez que contribui para a geração de renda e, conseqüentemente, para a sustentação da demanda. Segundo dados do Ministério da Economia, foram abertas quase 250 mil vagas de emprego com carteira assinada em agosto. Esse foi o segundo mês seguido de saldo positivo, depois dos mais de 131 mil postos de trabalho formais criados em julho.”

“Em paralelo, segundo o IBGE, o volume de serviços cresceu 2,9% também em agosto na comparação dessazonalizada com julho, chegando à terceira alta consecutiva nessa base de comparação. Apesar de bastante positivo, esse desempenho ainda não foi suficiente para recuperar as perdas de 19,8% registradas entre fevereiro e maio.”

“Por fim, a arrecadação de tributos federais registrou alta de 1,7% em setembro depois de já ter avançado 7% no mês anterior. Em parte, o número de agosto foi impactado pela cobrança de impostos cujo recolhimento havia sido adiado por conta da pandemia. Mas o número de setembro reforça os sinais de recuperação econômica à vista.”

“Emprego, volume de serviços e arrecadação. Estes são três indicadores de interesse para avaliar as perspectivas de sustentação da recuperação econômica pós-pandemia que todos buscam enxergar no horizonte do ambiente econômico.”

“As expectativas do mercado avaliadas pelo Boletim Focus sugerem alta do PIB de 3,5% em 2021.”



Assim, apresentamos abaixo os resultados desse relatório da ANAMACO para ilustrar o que foi utilizado com base para as projeções realizadas:

- **Percepção positiva sobre as vendas recentes se manteve em setembro:**

A percepção de alta nos três meses anteriores à pesquisa se manteve acima de 50% em setembro. O recuo de 1 ponto percentual pode ser considerado estatisticamente nulo.

Todas as regiões exceto o Sudeste mantiveram níveis de percepção otimista sobre as vendas recentes acima de 50%.

- **Expectativas para os próximos meses:**

As expectativas dos lojistas para o comportamento das vendas nos próximos três meses apresentaram ligeira oscilação em relação a agosto. As assinalações de alta passaram de 46% para 44%.

No outro extremo, expectativas de queda foram apontadas por 16% dos entrevistados em setembro contra 14% em agosto.

O padrão de respostas se manteve idêntico ao mês anterior no Sudeste, com 40% de assinalações de alta.

O otimismo quanto ao desempenho das vendas nos próximos três meses recuou no Centro Oeste (de 41% para 37%), no Norte (de 51% para 46%) e no Sul (de 53% para 40%), tendo se elevado apenas no Nordeste (de 52% para 58%).

Considerando os varejistas segundo as principais categorias de produtos vendidos, os mais otimistas quanto ao comportamento futuro das vendas foram os especializados em pintura (56% dos respondentes com expectativas de alta). Considerando que esse é um comportamento tipicamente sazonal, vale apontar os outros dois destaques em termos de expectativas de crescimento nas vendas: material elétrico (48% das respostas) e revestimento cerâmico (41%).

- **Avaliação das ações do governo esperadas para os próximos 12 meses**

As expectativas dos varejistas de materiais quanto às medidas do governo para os próximos 12 (doze) meses mantiveram o padrão de agosto. O otimismo quanto a essas ações foi revelado por 60% dos respondentes, exatamente o mesmo patamar do mês anterior. Os pessimistas passaram de 16% para 13%, enquanto os indiferentes foram de 24% para 28% no mesmo período.

“Assim, muito embora os varejistas se mostrem bastante sóbrios ao reconhecer que o pico das vendas impulsionadas pelo efeito-quarentena deve ter ficado para trás, tudo indica que as vendas de materiais de construção ainda podem surpreender nos próximos meses.”

“O que chama a atenção é que esse bom desempenho pode estar associado a uma mudança mais perene nos hábitos das famílias, também identificado em segmentos tão diversos quanto medicamentos para animais de companhia e artigos de utilidade doméstica. Uma hipótese aceitável é que as famílias passaram a incorporar uma maior parcela de gastos relacionados a seus lares, o que inclui tanto as pequenas reformas e outras despesas com manutenção de imóveis quanto aquelas relacionadas à refeições entregues em domicílio, equipamentos eletroeletrônicos e medicamentos para animais PET.”

Além do estudo da Anamaco mostrado acima, também analisamos a pesquisa do IBGE – PMC (PPesquisa Mensal do Comércio) Mensal agosto/2020.

A pesquisa mostrou que o comércio varejista ampliado, que inclui, além do varejo, as atividades de Veículos, motos, partes e peças e de **material de construção**, o volume de vendas com aumento de 4,6% em relação a julho de 2020, diminui ritmo de crescimento com relação ao mês anterior (7,1%) contribuindo, assim, para que a média móvel do trimestre encerrado em agosto (7,6%) sinalizasse redução no ritmo das vendas, quando comparada à média móvel no trimestre encerrado em julho (11,2%).

Já o volume de vendas aumentou 4,6%, frente a julho de 2020, sendo a o segmento dematerial de construção registrou aumento de 3,6%, ambos, respectivamente, após 12,3% e 5,9% registrados no mês anterior.

Em agosto de 2020, frente a igual mês do ano anterior, o resultado do comércio varejista ampliado refletiu, principalmente, a contribuição do desempenho de: móveis e eletrodomésticos (36,3%), outros artigos de uso pessoal e doméstico (18,9%) e **material de construção (24,1%)**.

Ou seja, com crescimento de 24,1% em relação a agosto de 2019, depois de julho (22,8%), o segmento dematerial de construção contabiliza a terceira taxa positiva consecutiva, nessa comparação.

O indicador acumulado no ano de 2020 até agosto mostra aumento de ritmo nas vendas (4,9%), comparado ao mês de julho do mesmo ano, com 1,9%. Com isso, o indicador acumulado nos últimos doze meses, ao passar de 2,8% em julho para 5,1% em agosto, manteve trajetória ascendente iniciada em junho de 2020.



Em resumo, os números mostram que 2020 mesmo diante de um cenário de incertezas geradas pelo auge das medidas restritivas ligadas ao combate da pandemia da Covid-19, o mercado de materiais de construção apresenta resultados favoráveis comparados com o mesmo período de 2019.

Assim o Grupo Ourense entende que há espaço para melhoria no volume de vendas para os próximos anos, restando ainda preocupação em relação ao dólar, que impacta agressivamente no custo da organização. Nesse sentido, o Grupo Ourense deve trabalhar internamente com a finalidade de otimizar suas margens mesmo que o cenário venha a ser desfavorável no que tange aos custos.

6. Ações e plano de Turnaround:

Conforme demonstrado no plano de viabilidade preliminar e nas projeções financeiras apresentadas neste estudo, o Grupo Ourense dispõe de condições necessárias para superar à longo prazo a crise econômico-financeira que vem enfrentando.

Grupo entende a necessidade de revisão de seu *Business Plan* de maneira a, juntamente com Recuperação Judicial, garantir o efetivo soerguimento do negócio, preservando empregos e dando segurança aos credores em relação ao efetivo pagamento do plano apresentado.

Para isso, foi elaborado plano de *turnaround* segregado por áreas, visando otimização de custos, redução de despesas com ampliação de margens, de maneira a majorar o potencial máximo os resultados, conforme abaixo:

6.1. Ações Comerciais:

- **Revisão nos contratos de grandes clientes** – Diminuição da dependência das grandes redes no cenário macro do faturamento, realizando esforço na pulverização em busca de melhores preços e margens, buscando oportunidades que tragam melhores margens ao negócio.
- **Revisão na estrutura de preços** – O custo dos produtos vendidos são majoritariamente commodities altamente voláteis e atrelados a variações cambiais, trazendo à tona a necessidade de revisão das tabelas de preço de venda em periodicidade maior de maneira a acompanhar tais variações, protegendo assim a margem do negócio;
- **Descontinuidade das linhas de baixa margem**– itens de acessórios de banheiros e demais itens, tais como ralos, barras de segurança entre outros que não possuem margens e nem volume de vendas significativos, mas que demandam custos fixos de produção.
- **Incremento de exportações** – Considerando que hoje o mercado brasileiro hoje está consolidado, é fundamental que sejam conquistadas novas áreas no mercado de exportações. A empresa já vem trabalhando neste sentido, principalmente na América do Norte aproveitando sobretaxação dos produtos chineses que abrem novas oportunidades. Esse volume compensaria períodos de sazonalidade auxiliando no melhor planejamento de produção e estoques.

6.2. Ações Melhoria de Ebitda:

- **Suspender distribuição de lucros e dividendos** – direcionando para geração de caixa para pagamento dos passivos e/ou investimentos futuros conforme explicado nas premissas do plano;
- **Descontinuidade das linhas que exijam grande alavancagem (importados);** Linha de lazer como boias, piscinas e infláveis em geral que são produtos de alta sazonalidade e fortemente impactados pela variação cambial;
- **Consolidar os investimentos realizados com impacto imediato no Ebitda** – Início da operação da linha transfer italiana que dará maior automação à produção de escadas, reduzindo custos e gerando ganho de escala. Ampliação da produção da célula de extrusão de alumínio, reduzindo custos com compra de perfis.

6.3. Ações Operacionais:

- **Definir processo para rápida descontinuidade da linha sazonal**– Implementação do modelo de contratação através de contrato temporário, possibilitando drástica redução em encargos;
- **Redesenhar os processos com baixo desempenho** – Medições de tempos e movimentos de produção buscando melhoria de desempenho e produtividade, ou seja, produzir mais com menos recursos.

7. Perfil Passivo Concursal:

O passivo do Grupo Ourense foi dividido em suas respectivas classes, nos termos estabelecidos pela LRF em seu art. 41, ou seja, os credores trabalhistas e acidentários, com garantia real, os quirografários, com privilégio especial, geral ou subordinados, assim como créditos detidos por microempresas e empresas de pequeno porte.

A composição do passivo concursal foi considerada de acordo com valores reconhecidos pelo Grupo Ourense através de informações colhidas nos controles internos das empresas em seus setores financeiro e de controladoria.

Não haverá qualquer distinção de tratamento, aplicando-se a todos os credores que se enquadrem na definição legal do art. 41, I da LRF e que assim estejam ou venham a ser habilitados no processo de recuperação judicial, igualdade de condições de pagamento.

7.1. Plano de pagamento aos créditos sujeitos a recuperação:

7.1.1. Classe I - Titulares de créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho:

Os titulares de créditos derivados da legislação do trabalho serão pagos, observado o disposto no art.54 da LRF, sem deságio sobre o valor do crédito habilitado, em 10 (dez) parcelas iguais, mensais e sucessivas, sendo a primeira em 2 (dois) meses a contar do trânsito em julgado da decisão homologatória do Plano de Recuperação Judicial (PRJ).

7.1.2. Classe II - Titulares de créditos com garantia real:

Os titulares detentores de garantia real serão pagos nas condições originais dos contratos, os quais serão retomados em 30 (trinta) dias a contar do trânsito em julgado da decisão homologatória do Plano de Recuperação Judicial (PRJ).

7.1.3. Classe III - Titulares de créditos quirografários, com privilégio especial, com privilégio geral ou subordinados:

Os titulares detentores da Classe III serão pagos conforme os padrões descritos abaixo:

- Pagamento inicial: Pagamento de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) para todos os credores da classe, limitado ao valor do crédito habilitado no processo de recuperação judicial do Grupo Ourense em duas parcelas, sendo a primeira no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) em até 30 (trinta) dias a contar do trânsito em julgado da decisão homologatória do Plano de Recuperação Judicial (PRJ) e a segunda no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) em até 12 (doze) meses após a primeira parcela;
- Pagamento do crédito remanescente: Credores com créditos superiores ao valor do Pagamento Inicial receberão o valor de 0,051 % (zero vírgula zero cinquenta e um por cento) do crédito, deduzido o Pagamento Inicial, em 196 (cento e noventa e seis) parcelas iguais, mensais e sucessivas, sendo a primeira em 48 (quarenta e oito) meses a contar do trânsito em julgado da decisão homologatória do Plano de Recuperação Judicial (PRJ).

7.1.4. Classe IV - Titulares de créditos enquadrados como microempresa ou empresa de pequeno porte:

Os titulares detentores de créditos enquadrados como microempresa ou empresa de pequeno porte serão pagos da seguinte forma:

- Em 60 (sessenta) parcelas mensais, iguais e sucessivas, sendo a primeira em 12 (doze) meses a contar do trânsito em julgado da decisão homologatória do Plano de Recuperação Judicial (PRJ), sendo cada parcela no valor de 0,166 % (zero vírgula cento e sessenta e seis por cento) do crédito habilitado na Recuperação Judicial do Grupo Ourense.

OBS: Os créditos sujeitos aos efeitos da recuperação judicial das classes II, III e IV adotarão como base o saldo devedor com data do pedido de Recuperação Judicial (31/08/2020) e serão atualizados apenas a partir do trânsito em julgado da decisão homologatória do Plano de Recuperação Judicial (PRJ) a juros de 2,0% (dois por cento) ao ano.

Segue abaixo quadro resumo do plano de pagamento dos credores, já considerando os reajustes anuais:

CENÁRIO - VALORES POR ANO/CLASSE						
ANO/CLASSE	CLASSE I - TRABALHISTA	CLASSE II - GARANTIA REAL	CLASSE III - QUIROGRAFÁRIOS	CLASSE IV - MPE	TOTAL	
2020					R\$	-
2021	R\$ 72.568,07	R\$ 610.307,68	R\$ 230.000,00	R\$ -	R\$	912.875,75
2022	R\$ 290.613,89	R\$ 1.307.344,01	R\$ 230.000,00	R\$ 4.746,51	R\$	1.832.704,42
2023	R\$ -	R\$ 594.166,12	R\$ -	R\$ 14.239,54	R\$	608.405,66
2024	R\$ -	R\$ 155.830,20	R\$ -	R\$ 14.239,54	R\$	170.069,74
2025	R\$ -	R\$ 155.830,20	R\$ 242.998,50	R\$ 14.239,54	R\$	413.068,24
2026	R\$ -	R\$ 51.943,40	R\$ 728.995,50	R\$ 14.239,54	R\$	795.178,44
2027	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ 9.488,56	R\$	738.484,05
2028	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2029	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2030	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2031	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2032	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2033	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2034	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2035	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2036	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2037	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2038	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2039	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2040	R\$ -	R\$ -	R\$ 728.995,50	R\$ -	R\$	728.995,50
2041	R\$ -	R\$ -	R\$ 737.786,34	R\$ -	R\$	737.786,34
TOTAL	R\$ 363.181,96	R\$ 2.875.421,61	R\$ 12.375.717,30	R\$ 71.193,22	R\$	15.685.514,09

8. Metodologia:

O cenário econômico e financeiro das Recuperandas, apresentado neste documento, foi construído através da simulação do desempenho futuro ao qual a empresa visa alcançar, tomando como

base as medidas e condições integrantes no Plano de Recuperação Judicial e as premissas operacionais, mercadológicas e financeiras definidas. Estas e outras informações gerenciais – disponibilizadas pelo Grupo Ourense – foram coletadas e tratadas com a finalidade de projetar o resultado econômico e o fluxo de caixa no período total de 148 (cento e quarenta e oito) meses, contados desde o deferimento do processamento da recuperação judicial (setembro/2020) até o mês de dezembro/2032.

A projeção é demonstrada de forma anual, compreendendo o período de 12 (doze) anos e 4 (quatro) meses do deferimento do processamento do pedido de Recuperação Judicial.

Conforme abordado no item 5 deste laudo, projetar períodos futuros tornou-se mais desafiador diante de tantas incertezas no cenário atual.

Além disso, a projeção de períodos futuros muito longos por si só, pode trazer distorções devido ao alto grau de incertezas que os números podem trazer em períodos muito longos.

Em trabalhos de análise de projetos de investimento ou valorização de empresas é necessário calcular o valor residual de fluxos futuros. Valor residual corresponde ao valor de um projeto no último ano do período de análise. Entretanto em períodos muito longos ou mesmo indefinidos de projeção, utiliza-se a ferramenta da perpetuidade do fluxo de caixa para chegar-se ao valor residual.

O método da perpetuidade considera que o fluxo de caixa se estende infinitamente, com isso assume-se repetição de “N” ciclos de investimento para garantir a sobrevivência do projeto.

No caso do fluxo de caixa projetado do Grupo Ourense, não estamos buscando o valor residual, entretanto, o fluxo de caixa estende-se por período longo. Diante disso, utilizamos a analogia do método da perpetuidade do fluxo de caixa, onde se entende que o fluxo projetado para o ano de 2032 será repetido nos anos subseqüentes.

A elaboração das projeções financeiras foi realizada através da modelagem de dados em planilhas eletrônicas. O desenvolvimento das projeções em planilhas eletrônicas foi realizado buscando com alto grau de detalhamento, utilizando as mais modernas técnicas de auditoria de banco de dados, dando assim maior confiabilidade e segurança aos resultados.

Tomou-se como base neste estudo, os dados e informações retiradas de relatórios, entrevistas com gestores e analistas além dos demonstrativos como: Fluxos de Caixa Realizados, Livros Fiscais, Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado do Exercício, controles internos de exercícios passados, pesquisas de mercado, petição inicial e histórico da empresa.

Como método para determinação do resultado operacional, foi utilizado o custeio variável pelo critério de caixa.

Sua escolha deve-se a relevância em identificar quais os gastos variam de acordo o faturamento para melhor assertividade na projeção e assim, podermos enxergar a efetiva geração de caixa para pagamento do plano apresentado.

O Grupo Ourense apresenta característica de ciclo operacional e financeiro elevados devido ao descasamento entre o prazo médio dado aos clientes (média de noventa dias) em comparação ao prazo médio que dispõe com os fornecedores, no caso deste último, sendo essencialmente a vista. Diante deste cenário projetar o fluxo de caixa por competência poderia gerar distorções, aonde o caixa gerado projetado não seria o que a empresa teria efetivamente no mês disponível para pagamento do passivo.

Utilizando-se o critério de caixa chega-se mais próximo ao que efetivamente o Grupo terá a receber e a pagar em cada mês, independentemente do prazo que foi concedido ao cliente na venda, e o que foi obtido junto ao fornecedor na compra, minimizando assim tal impacto para efeitos de projeção.

Normalmente nestes casos consideramos também o índice da inadimplência de clientes de forma a aproximar ao máximo do que será efetivamente recebido.

A média histórica da empresa informada pela gestão do Grupo Ourense, mostra o seguinte cenário:

- 90% dos valores à receber são adimplidos no vencimento;
- 9,7% dos valores não recebidos são recuperados nos 2 meses seguintes, através das estratégias de cobrança;
- 0,3% viram créditos irre recuperáveis.

A definição das premissas teve como embasamento os relatórios gerenciais disponibilizados pelo Grupo Ourense além dos demonstrativos contábeis disponibilizados pela consultoria contábil da empresa.

Também foi analisado o cenário econômico, o mercado de atuação do Grupo, levando em consideração as perspectivas futuras e a reestruturação organizacional que pretendem implementar.

A H Molina Assessoria não se responsabiliza pela não realização dos cenários projetados pois os mesmos possuem grau de incertezas de difícil mensuração como aspectos macroeconômicos. Além disso a realização do cenário projetado dependerá também da aderência e execução do plano de turnaround a ser executado pela gestão e direção das Recuperandas.



8.1. Notas Técnicas:

Com intuito de tornar os relatórios a seguir devidamente embasados, apresentamos abaixo as premissas utilizadas e/ou peculiaridades específicas do ramo de atuação, e do Grupo Ourense:

8.1.1. Período Projetado:

O período projetado corresponde a 12 (doze) anos e 4 (quatro) meses, entre setembro/2020 até dezembro/2032.

O ano de 2020 foi apresentado apenas a partir do deferimento do processamento da recuperação judicial (setembro/2020), ficando anulados os resultados negativos pré-deferimento e mostrando assim a geração de caixa do período.

O Grupo Ourense dispõe internamente de planejamento orçamentário projetando gastos e faturamento até dezembro/2021. Este planejamento foi considerado nas projeções.

Seguem abaixo as premissas adotadas:

- Período de setembro/20 a dezembro/20:
 - Receitas: Média de cada um dos meses em 2018 e 2019
 - Gastos: Média mensal do realizado, fluxo já sabido de parcelas/obrigações no contas a pagar de acordo e orçamento do Grupo.

De 2021 em diante, os gastos foram projetados considerando o média mensal do realizado, fluxo já sabido de parcelas/obrigações no contas a pagar de acordo e orçamento da empresa.

Anualmente até o 10º (décimo) ano projetado, foi aplicada correção monetária de 3% a.a.(três por cento ao ano). Tomou-se como base para tal percentual a média da projeção do COPOM-Bacen para o ano de 2021 e 2020 na reunião realizada em setembro/20 (<https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/09/16/copom-eleva-projecao-para-ipca-de-2020-e-reduz-de-2021.ghtml>).

Do 11º (décimo primeiro) ano em diante (2031) foram mantidos os patamares projetados no 10º (décimo)ano pois entendeu-se que a projeção atingiria patamares elevados de incerteza seja no que diz respeito a questões macroeconômicas como na capacidade do Grupo e sua estrutura de atingir os níveis projetados, utilizando assim o conceito de perpetuidade dos fluxos projetados à partir do 10º (décimo) ano.



8.1.2. Receitas:

Para as receitas do ano 2020, foram considerados os valores já realizados no período de janeiro/2020 a agosto/20 e o a receber até dezembro/2020, levando em conta o prazo médio de recebimento de vendas de 90 (noventa) dias.

Para os anos seguintes, utilizou-se como base o valor encontrado em 2020, considerado um aumento anual de faturamento na ordem de 15% (quinze por cento), nos anos de 2021 e 2022 e a partir de 2023 até 2031, crescimento de 5% a.a. (cinco por cento ao ano) sendo que este refere-se:

- Reajuste anual de preços – Historicamente o Grupo realiza revisão das tabelas de preço de venda 2 vezes ao ano, consideramos a projeção do COPOM-Bacen para o ano de 2021 e 2020 na reunião realizada em setembro/20 (<https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/09/16/copom-eleva-projecao-para-ipca-de-2020-e-reduz-de-2021.ghtml>).
- Aumento dos serviços dos clientes atuais e/ou conquista de novos.

Tais percentuais se mostram palpáveis pois tomando como base o mês de elaboração deste relatório, se não estivessem sendo enfrentados problemas com dificuldades em aquisição de matérias primas devido ao desabastecimento do mercado como um todo, a projeção é de que as vendas do mês seriam na ordem de R\$ 20.000.000,00 (Vinte milhões de reais).

Conforme item 8 deste trabalho, normalmente nestes casos consideramos também o índice da inadimplência de clientes de forma a aproximar ao máximo do que será efetivamente recebido. Desta maneira foi aplicado redutor de 0,3% às receitas como créditos irrecuperáveis, conforme informações passadas pela gestão do Grupo Ourense, a média histórica mostra os seguintes cenários:

- 90% dos valores a receber são adimplidos no vencimento;
- 9,7% dos valores não recebidos são recuperados nos 2 meses seguintes através das estratégias de cobrança;
- 0,3% viram créditos irrecuperáveis.

8.1.3. Impostos sobre Receitas:

Atualmente o faturamento é concentrado pelo CNPJ da Ourense do Brasil Indústria de Artefatos de Metal Ltda, que está no Lucro Real, as demais empresas do grupo estão no Lucro presumido.

Com isso, analisando o histórico de faturamento nos controles enviados pela empresa, verificou-se que as guias mensais de pagamento dos impostos possuem a alíquota média sobre o faturamento de 7,61% no período de janeiro/2020 a julho/2020.

Importante destacar que a empresa está enquadrada no benefício fiscal de ICMS Lei Estadual nº 6.979/2015 que consiste no pagamento de 2% (dois por cento) do faturamento bruto para o referido imposto.

8.1.4. Gastos Variáveis:

Os gastos variáveis foram projetados de acordo os percentuais sobre o faturamento encontrados no período realizado de janeiro/2020 a junho/2020.

8.1.5. Gastos Fixos:

Os gastos fixos foram projetados de acordo as médias mensais encontradas no período realizado de janeiro/2020 a junho/2020.

Anualmente foi aplicada correção monetária de 3% a.a (três por cento ao ano) pois acredita-se que este seja um percentual médio considerando que nem todos os gastos da empresa são reajustados anualmente.

OBS: Alguns gastos fixos possuem provisão para todo o período, com isso, somente nestes casos, foram consideradas as provisões em lugar das médias.

8.1.6. Investimentos:

Devido à alta competitividade do mercado o qual as Recuperandas estão inseridas, há uma necessidade de investimentos permanentes em seu parque fabril e novas tecnologias. O histórico do Grupo apresenta investimentos anuais que variam de R\$ 5MM a R\$ 20MM ano.

Entretanto, conforme dito nos motivos da crise, a não realização de payback dos investimentos realizados, adicionada ao tipo de crédito utilizados para os mesmos foram um dos motivos que trouxeram o Grupo Ourense a situação atual.

Neste sentido, a empresa de maneira a realizar o plano de pagamento, suspenderá investimentos até 2023, porém a partir de 2024 retomaria estes através de utilização de parte do resultado operacional gerado pelo negócio para estes reinvestimentos, de maneira crescente e ordenada de forma a não se repetir decisões passadas que não se mostraram adequadas.



8.1.7. Parcelamento de tributos:

Foi considerado previsão de pagamento referente à parcelamento de tributos vencidos. A gestão da empresa planeja, segundo as projeções do caixa, aderir já a partir de 2021 a planos de parcelamento/refinanciamento de tributos que venham a ser lançados pelas diversas esferas de Governo.

Há também a previsão de realização de auditoria tributária por empresa especializada e de renome no mercado, a ser contratada.

9. Projeções Financeiras:

FLUXO CONSOLIDADO - EM MIL	2020 - SETEMBRO- DEZEMBRO R\$ 44.634	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Total Geral		R\$ 182.371	R\$ 209.727	R\$ 220.213	R\$ 231.224	R\$ 242.785	R\$ 254.924	R\$ 267.671	R\$ 281.064	R\$ 295.107	R\$ 309.862	R\$ 325.365	R\$ 325.365
	TOTAL PROJETADO 2020												
VARIÁVEL	R\$ 40.846	R\$ 146.269	R\$ 166.293	R\$ 176.370	R\$ 185.188	R\$ 194.448	R\$ 204.170	R\$ 214.379	R\$ 225.097	R\$ 236.352	R\$ 248.170	R\$ 260.578	R\$ 260.578
CMV	R\$ 31.419	R\$ 110.444	R\$ 126.256	R\$ 134.330	R\$ 141.047	R\$ 148.099	R\$ 155.604	R\$ 163.279	R\$ 171.443	R\$ 180.015	R\$ 189.016	R\$ 198.467	R\$ 198.467
COMERCIAIS	R\$ 733	R\$ 2.707	R\$ 3.114	R\$ 3.269	R\$ 3.433	R\$ 3.604	R\$ 3.785	R\$ 3.974	R\$ 4.172	R\$ 4.381	R\$ 4.600	R\$ 4.830	R\$ 4.830
LOGÍSTICA	R\$ 1.983	R\$ 7.323	R\$ 8.422	R\$ 8.843	R\$ 9.285	R\$ 9.749	R\$ 10.237	R\$ 10.748	R\$ 11.286	R\$ 11.850	R\$ 12.443	R\$ 13.065	R\$ 13.065
PESSOAS	R\$ 2.332	R\$ 8.610	R\$ 9.902	R\$ 10.397	R\$ 10.917	R\$ 11.463	R\$ 12.036	R\$ 12.637	R\$ 13.269	R\$ 13.933	R\$ 14.629	R\$ 15.361	R\$ 15.361
IMPOSTO S/ VENDA	R\$ 3.759	R\$ 13.882	R\$ 15.964	R\$ 16.762	R\$ 17.601	R\$ 18.481	R\$ 19.405	R\$ 20.375	R\$ 21.394	R\$ 22.463	R\$ 23.586	R\$ 24.766	R\$ 24.766
CUSTOS IMPORTAÇÃO	R\$ 621	R\$ 2.293	R\$ 2.637	R\$ 2.768	R\$ 2.907	R\$ 3.052	R\$ 3.205	R\$ 3.365	R\$ 3.533	R\$ 3.710	R\$ 3.895	R\$ 4.090	R\$ 4.090
MARGEM CONTRIBUIÇÃO	R\$ 3.788	R\$ 37.112	R\$ 43.434	R\$ 43.844	R\$ 46.036	R\$ 48.338	R\$ 50.764	R\$ 53.292	R\$ 55.957	R\$ 58.756	R\$ 61.692	R\$ 64.777	R\$ 64.777
FIXO	R\$ 10.603	R\$ 31.397	R\$ 32.290	R\$ 33.111	R\$ 33.960	R\$ 34.635	R\$ 35.040	R\$ 36.076	R\$ 36.961	R\$ 37.879	R\$ 39.010	R\$ 40.176	R\$ 40.176
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 2.194	R\$ 6.561	R\$ 6.669	R\$ 6.691	R\$ 6.718	R\$ 6.546	R\$ 6.078	R\$ 5.214	R\$ 5.174	R\$ 5.139	R\$ 5.287	R\$ 5.441	R\$ 5.441
COMERCIAIS	R\$ 540	R\$ 1.668	R\$ 1.718	R\$ 1.769	R\$ 1.822	R\$ 1.877	R\$ 1.933	R\$ 1.991	R\$ 2.051	R\$ 2.112	R\$ 2.176	R\$ 2.241	R\$ 2.241
FROTA	R\$ 438	R\$ 1.353	R\$ 1.394	R\$ 1.436	R\$ 1.479	R\$ 1.523	R\$ 1.569	R\$ 1.616	R\$ 1.665	R\$ 1.715	R\$ 1.766	R\$ 1.819	R\$ 1.819
IMPOSTOS E TAXAS	R\$ 23	R\$ 70	R\$ 72	R\$ 74	R\$ 76	R\$ 79	R\$ 81	R\$ 84	R\$ 86	R\$ 89	R\$ 91	R\$ 94	R\$ 94
PESSOAS	R\$ 6.177	R\$ 19.086	R\$ 19.669	R\$ 20.249	R\$ 20.866	R\$ 21.482	R\$ 22.126	R\$ 22.790	R\$ 23.474	R\$ 24.178	R\$ 24.903	R\$ 25.650	R\$ 25.650
PRODUÇÃO	R\$ 1.232	R\$ 3.668	R\$ 3.778	R\$ 3.892	R\$ 4.008	R\$ 4.129	R\$ 4.253	R\$ 4.380	R\$ 4.512	R\$ 4.647	R\$ 4.786	R\$ 4.930	R\$ 4.930
RESULTADO OPERACIONAL	-R\$ 8.918	R\$ 5.716	R\$ 11.144	R\$ 10.732	R\$ 12.076	R\$ 13.702	R\$ 15.714	R\$ 17.217	R\$ 18.996	R\$ 20.875	R\$ 22.682	R\$ 24.602	R\$ 24.602
RESULTADO OPERACIONAL ACUMULADO		R\$ 5.716	R\$ 16.858	R\$ 27.591	R\$ 39.667	R\$ 53.369	R\$ 69.083	R\$ 86.300	R\$ 105.296	R\$ 126.171	R\$ 148.853	R\$ 173.455	R\$ 198.057
SALDO INICIAL	R\$ 2.281												
OUTRAS ENTRADAS - LIBERAÇÃO TRAVAS BANCÁRIAS	R\$ 6.500												
FINANCEIRAS	R\$ 371	-R\$ 1.824	-R\$ 2.097	-R\$ 2.202	-R\$ 2.312	-R\$ 2.428	-R\$ 2.549	-R\$ 2.677	-R\$ 2.811	-R\$ 2.951	-R\$ 3.099	-R\$ 3.254	-R\$ 8.947
EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
INVESTIMENTOS	R\$ 80	R\$	R\$	R\$	R\$ 1.400	R\$ 2.200	R\$ 3.300	R\$ 4.600	R\$ 4.600	R\$ 4.600	R\$ 5.200	R\$ 6.500	R\$ 6.900
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 80				R\$ 1.400	R\$ 2.200	R\$ 3.300	R\$ 4.500	R\$ 4.500	R\$ 4.500	R\$ 5.200	R\$ 6.500	R\$ 6.900
GERAÇÃO CAIXA	R\$ 1.616	R\$ 3.891	R\$ 9.046	R\$ 8.530	R\$ 8.364	R\$ 9.074	R\$ 9.865	R\$ 10.040	R\$ 11.985	R\$ 13.424	R\$ 14.384	R\$ 14.848	R\$ 8.755
GERAÇÃO CAIXA ACUMULADA		R\$ 5.406	R\$ 14.453	R\$ 22.983	R\$ 31.347	R\$ 40.421	R\$ 50.286	R\$ 60.326	R\$ 72.011	R\$ 85.435	R\$ 99.819	R\$ 114.667	R\$ 123.422
ACORDOS / PARCELAMENTOS	R\$	R\$ 4.113	R\$ 7.933	R\$ 7.408	R\$ 7.170	R\$ 7.713	R\$ 8.695	R\$ 8.638	R\$ 10.229	R\$ 11.729	R\$ 12.729	R\$ 12.729	R\$ 6.729
PARCELAMENTOS IMPOSTOS	R\$	R\$ 3.200	R\$ 6.100	R\$ 6.800	R\$ 7.000	R\$ 7.300	R\$ 7.800	R\$ 7.800	R\$ 9.500	R\$ 11.000	R\$ 12.000	R\$ 12.000	R\$ 6.000
CREDORES CLASSE I	R\$ 73	R\$ 291	R\$										
CREDORES CLASSE II	R\$ 610	R\$ 1.307	R\$ 594	R\$ 156	R\$ 156	R\$ 52	R\$						
CREDORES CLASSE III	R\$ 230	R\$ 230	R\$	R\$	R\$ 243	R\$ 729							
CREDORES CLASSE IV	R\$	R\$ 5	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 14	R\$ 9	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
IMPOSTOS S/ LUCRO	R\$ 237	R\$ 967	R\$ 1.112	R\$ 1.167	R\$ 1.225	R\$ 1.287	R\$ 1.351	R\$ 1.419	R\$ 1.490	R\$ 1.664	R\$ 1.642	R\$ 1.724	R\$ 1.724
RESULTADO FINAL	R\$ 1.279	-R\$ 1.198	R\$ 2	-R\$ 46	-R\$ 33	R\$ 74	-R\$ 81	R\$ 83	-R\$ 34	R\$ 131	R\$ 12	R\$ 395	R\$ 301
RESULTADO FINAL ACUMULADO		R\$ 90	R\$ 92	R\$ 47	R\$ 16	R\$ 90	R\$ 8	R\$ 92	R\$ 68	R\$ 189	R\$ 201	R\$ 596	R\$ 898



10. Conclusão:

Conforme projeções financeiras, a liberação dos saldos das contas vinculadas é importante de maneira a contribuir para que a empresa recomponha seu fluxo de caixa já em 2020, possibilitando assim projetar melhorias sensíveis nos gastos, inclusive e principalmente com despesas financeiras em 2021, gerando assim já resultado operacional positivo, possibilitando assim melhor condição para pagamento dos credores.

O alto grau de incertezas trazido pela pandemia do Coronavirus em situações não somente ligadas ao tratamento da doença em si e seus efeitos, mas também à questões governamentais bastante discutidas atualmente como a responsabilidade fiscal devido ao teto de gastos, estourado pelas políticas de enfrentamento da pandemia, além de outras questões já anteriormente discutidas mas que se tornaram mais importantes como as reformas administrativa e tributária, traz à tona desafio à todas organizações no que tange a realização do planejamento estratégico e das projeções realizadas.

Neste sentido, o trabalho de controladoria e gestão do Grupo Ourense, com monitoramento permanente dos cenários de maneira a buscar-se prever com maior antecedência possíveis modificações conjunturais que possam afetar a realização do plano de reestruturação planejado, corrigindo, alinhando e redefinindo os passos seguintes à serem dados, tendo uma melhor e mais assertiva tomada de decisões, serão cruciais não só para realização do que aqui foi projetado, mas também para inclusive aproveitar possíveis oportunidades nos próximos anos que poderão ser importantes para melhoria e continuidade das operações.

Diante dos dados apresentados pela gestão e direção do Grupo Ourense, pesquisas mercadológicas realizadas e empenho mostrado pela Direção do Grupo Ourense, entendemos ser plenamente viável o soerguimento e recuperação do Grupo Ourense.



Henrique Molina
Avaliador Responsável

H Molina Assessoria Financeira e Gestão Empresarial Ltda.