

**PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL
DN AUTOMAÇÃO LTDA.**

Do Plano de Recuperação Judicial – DN Automação

A recuperação judicial objetiva traçar ações para a manutenção da empresa Recuperanda ativa e viável economicamente. Momento em que, se conclamam todos os agentes envolvidos com um único objetivo social, o atendimento dos comandos contidos no art. 47 da Lei, através da construção de um plano estratégico para permitir a continuidade do negócio.

Desta forma, temos com a recuperação judicial um procedimento de interesse social, devido a intervenção realizada pelo Estado/Justiça no domínio econômico art. 173 e 174 da Constituição Federal para assegurar a continuidade da cadeia econômica, a subsistência face as dificuldades mercadológicas, que atualmente não são poucas.

A Recuperação Judicial tornou-se a ferramenta jurídica que melhor se adequava ao momento de crise enfrentado no intuito de solucionar a crise empresarial, reorganizando a sociedade e permitindo a equalização do passivo, bem como viabilizando novos investimentos.

Aderindo ao objetivo da Lei a Recuperanda focou-se na preservação das suas atividades, classificando os credores quirografários em subclasses para atendimento da pretensão de cada um dos envolvidos.

Mister afirmar que a viabilidade da referida recuperação passa em sua essência pelo reabastecimento da empresa, vez que esta possui mercado e condições para cumprir os resultados propostos em seu plano.

A reorganização empresarial através do instituto exige considerável sinergia entre empresa em recuperação, credores, ferramentas de gestão que atuarão na manutenção dos empregos gerados e possibilidade de criação de novas vagas, em ultrapassada a crise, bem como o pagamento dos credores, tributos e a possibilidade de novos investimentos.

Dos requisitos legais do art. 53 da lei 11.101/05

A montagem deste instrumento atende aos preceitos do art. 53, vez que a Recuperanda colaciona ao presente as seguintes exigências:

- a) Discriminação pormenorizada dos meios de recuperação a serem empregados nos moldes do art. 50 da Lei;
- b) Demonstração da viabilidade econômica;
- c) Laudo econômico e financeiro.

A EMPRESA

1. Histórico

A DN Automação é uma empresa cuja criação começou a ser discutida em 1999 culminando com sua fundação em 23/08/2000.

A partir de então, a DN Automação se consolidou no segmento de Distribuição de Equipamentos para Automação Comercial, atuando nos mercados dos estados de São Paulo, Goiás, Distrito Federal, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul.

Em 2001, a empresa efetivou a abertura de uma operação na cidade de São Paulo, para atendimento dos estados alvo, e a encerrou neste mesmo ano, considerando ser o melhor naquele momento, por conta das dificuldades de mercado que aquele ano nos impôs.

A empresa só volta a discutir uma atuação no mercado de SP e região Centro-Oeste em 2009, quando, encorajada pelo amplo apoio dos fornecedores e o crescimento do mercado.

Esta reabertura se efetiva em maio de 2010 e logo no primeiro ano atinge um faturamento de R\$ 8,6 milhões e no ano seguinte de mais R\$ 29 milhões, resultado satisfatório para um início de atividades, mas que, por outro lado, consumiu recursos financeiros relevantes, tanto próprios quanto de terceiros.

Os prejuízos nestes exercícios, da ordem de 5% do faturamento, foram considerados toleráveis para um início de operação, sendo que a empresa manteve a mesma estrutura, acelerando os investimentos na área comercial.

No entanto o ano de 2012 não apresentou os resultados esperados, também como reflexo de uma queda dos níveis de demanda, além de movimentos de consolidação de grandes grupos concorrentes, inclusive estrangeiros.

Neste mesmo ano que a empresa decidiu contratar a Fundação Dom Cabral (FDC) para elaboração de um Diagnóstico Empresarial e a Implementação do seu respectivo Plano de Ação, visando retomar os níveis de lucratividade.

Os primeiros resultados deste trabalho foram positivos, mas a continuidade de sua implementação não foi possível de ser efetivada em função de questões de desempenho da empresa e do cenário econômico e de mercado bastante negativos.

Em 2013, os constantes atrasos a fornecedores e a escassez de linhas de capital levou a empresa a uma crise de abastecimento que prejudicou sobremaneira o que seria

de consumirem recursos consideráveis, resultaram em lucro nos meses de abril, junho, julho e outubro, mas que foram todos consumidos pelo agravamento da crise de abastecimento da empresa nos meses de Novembro e Dezembro daquele ano e que perduram até hoje.

2. As atividades da DN Automação

Atua no ramo de Tecnologia da Automação, contando hoje com um grupo de 30 profissionais entre sócios e colaboradores diretos tornando-se para estas famílias fonte de sobrevivência e demonstrando, com isso, a sua função social.

Seu Objeto, conforme Contrato Social anexo, é a Distribuição/Comercialização de Produtos de Tecnologia, sendo a principal fonte de recursos oriunda do bom relacionamento com os fornecedores e seus canais de venda.

3. Negócio – Missão – Valores – Visão

Negócio: "Logística especializada de produtos de tecnologia e distribuição via canais."

Missão: "Conectar fabricantes e revendas por meio de uma distribuição de qualidade e acrescentando um nível de serviço único, promovendo resultado para o negócio."

Valores:

- "Estabelecimento de relações de confiança através da ética, honestidade, transparência e respeito no relacionamento com os parceiros."
- "Valorização pessoal e profissional dos colaboradores."
- "Crença no trabalho em equipe e na administração pelo exemplo das lideranças."
- "Busca constante da excelência através de uma postura de negócios ágil e agressiva."
- "Compromisso com a lucratividade"

Visão: "Consolidar-se como uma das melhores distribuidoras nacionais de tecnologia dentro dos segmentos em que atua, sendo a opção preferencial de fornecedores nacionais e internacionais."

1. Definições básicas

Alguns conceitos importam ser colacionados para o melhor entendimento da empresa e do trabalho desenvolvido para compreensão do todo. A DN Automação por ser uma distribuidora integra o caminho no qual o fabricante utiliza para levar seu produto até o cliente, de um modo geral as empresas para atenderem a esse objetivo precisam agregar diversas exigências e prestar uma gama grande de serviços.

Neste caminho que a DN Automação construiu o seu mercado, ajudando a fabricantes de diversos portes a levar seu produto ao mercado e a cumprir todos os requisitos necessários sejam eles legais ou de serviços. Desta forma, as fabricantes optam por uma atuação indireta, mais qualificada, através do uso de canais de vendas da DN Automação.

O Desenho colacionado abaixo demonstra o caminho que o produto percorre do fabricante até o consumidor final, bem como os vários serviços agregados para que o produto possa chegar a este. No entanto, para que este caminho se perfectibilize a distribuidora deve ser qualificada, possuir estrutura, Know-how e canais de venda especializados viabilizando que se tenha o cliente comprando o produto.

E dentro deste fluxo, ainda cumpre ressaltar a necessidade de a divulgação do produto, a prospecção de clientes, demonstração do seu funcionamento, os projetos de uso do produto, especificação das melhores soluções, a indicação do retorno sobre investimento, suporte ao cliente, acompanhar todo o processo negocial, o pós-venda - instalação, dar manutenção quando surgem defeitos, prevenir defeitos através de manutenções preventivas.

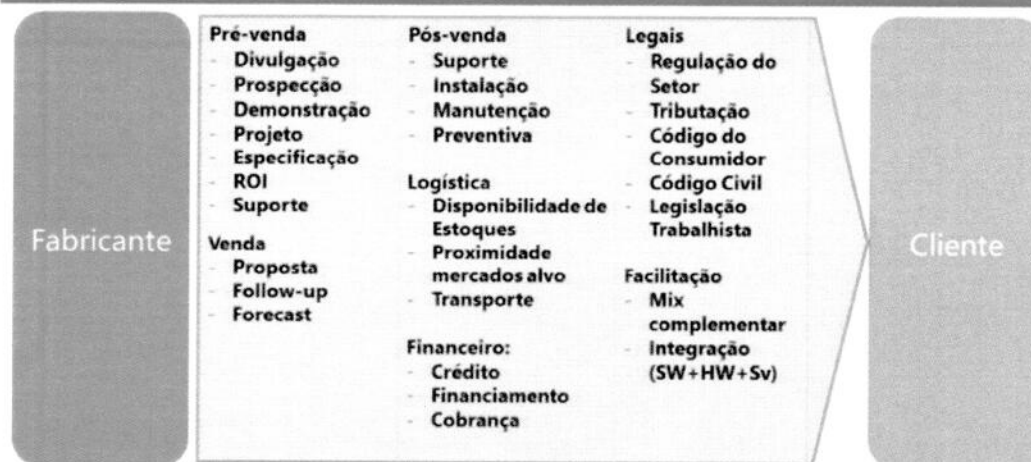
Posteriormente, ultrapassadas as variantes que envolvem a venda e o pós-venda, a logística para fazer o produto chegar ao consumidor é de extrema relevância passando pela localização dos estoques e o transporte do produto até o cliente.

Outro ponto importante observado em uma distribuidora encontra-se na presença das ferramentas de concessão de crédito ao cliente, para que se financie o produto da venda, bem como a cobrança aconteça em consequência.

Em alguns casos existem regulações a serem cumpridas, referente às relações de consumo, como as especificações de lacração de equipamentos, aferições e certificações. Bem como é preciso que o cliente tenha acesso aos serviços que propiciem a ele uma experiência de compra mais conveniente através da oferta de um mix complementar de produtos.

Segue quadro com resumos dos principais pontos abordados sobre o caminho do produto até a chegada ao cliente:

O Caminho até o Cliente



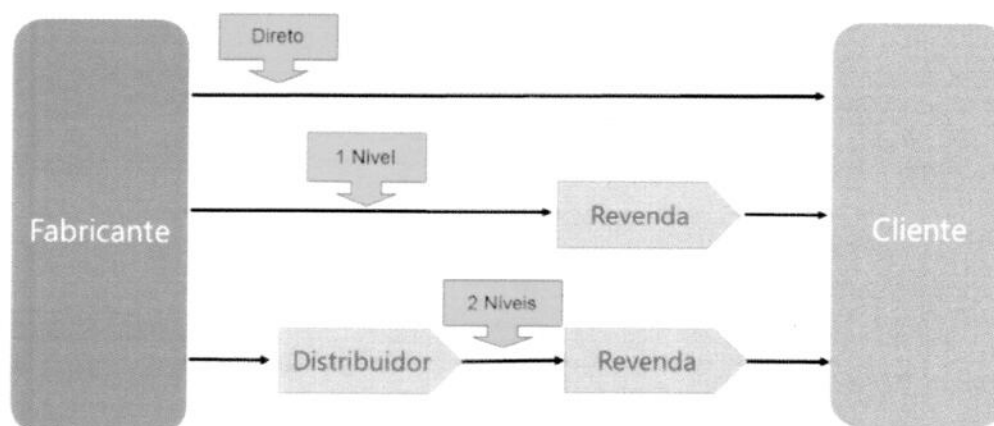
Na opção de atuação indireta, a utilização de canais de vendas como distribuidores, revendas, varejistas torna-se o meio empregado para fazer chegar o produto ao consumidor final.

A DN Automação é um canal de vendas de distribuição focada na venda de produtos de tecnologia para automação, ajudando os fabricantes a levarem, através de revendas e agentes comerciais, seus produtos aos clientes dos estados do RS, SC, PR, SP, MT, MS, DF, GO e TO. Em específico no mercado de tecnologia da automação, a presença no cliente para atendimento dos serviços acima listados, torna muito caro e até impraticável a atuação sem canais de vendas. Por isso, os grandes fabricantes deste mercado optaram pela atuação via distribuidores, ficando a cargo destes o atendimento e suporte das revendas que levarão as soluções de automação ao cliente.

Conceitualmente, à primeira vista, pode parecer um modelo de muitos intermediários que só fazem elevar o preço do produto. Mas, ao contrário disso, o modelo de distribuição se difundiu pelo mundo justamente por trazer ao fabricante uma redução considerável de custos e responsabilidades. Os canais, em troca de sua remuneração, assumem responsabilidades e serviços que se assumidos diretamente pelo fabricante só fariam inchar e encarecer sua estrutura. Além disso, os canais de distribuição conferem ao fabricante: abrangência, velocidade, multiplicidade de perfis e capilaridade de sua força de vendas.

O quadro a baixo traduz as formas de distribuições adotadas pelo mercado de automação:

Formas de Distribuição



Frente às formas esboçadas acima importa conceituar cada um dos envolvidos:

Fabricante – Empresa proprietária e produtora de um produto que necessita vendê-lo no mercado Brasileiro.

Distribuidor – Empresa que se abastece diretamente do fabricante e leva, exclusivamente através de revendas e agentes comerciais, o produto ao Cliente Final.

Revendas/Agentes Comerciais – Empresas focadas no atendimento, venda e prestação de serviços aos clientes finais.

Tecnologia da Automação – Setor da Tecnologia voltado para automação de empresas de Comércio, Indústria e Serviços. Dentro deste segmento a DN Automação tem seu foco na venda de equipamentos (hardware) de marcas nacionais e estrangeiras. Destacam-se alguns produtos como Impressoras Fiscais, Leitores de Código de Barras, Impressoras de Código de Barras, Computadores para Ponto de Venda, Teclados para Transações Eletrônicas de Fundos, Terminais de Consulta de Preços, Balanças, entre vários outros.

Tecnologia da Informação (TI) – Setor da Economia que engloba tudo que envolve a informática aplicada ao uso por pessoas físicas e jurídicas. A Tecnologia da Automação é uma parte da TI.

2. O Mercado de Atuação da DN

No mercado de automação Brasileiro, bem como acontece no restante do mundo, o número de empresas focadas na distribuição de produtos de tecnologia para automação é pequeno, ficando o grosso do mercado dividido entre não mais que 5 empresas. Empresas estas que se desenvolveram ao longo dos anos, cresceram e tornaram-se empresas de faturamentos variando de R\$ 40 a R\$ 500 milhões por ano. Sendo que, três destas empresas acabaram atraindo a atenção de gigantes estrangeiras e nacionais e foram adquiridas em operações milionárias conforme as notícias relacionadas abaixo:

- **2009 - Compra da BP Solutions pela Officer:**

Valor: Não divulgado

Faturamento Anual Estimado da BP Solutions na data da aquisição: R\$ 50 Milhões

Faturamento Anual Estimado da Officer na data da Aquisição: R\$ 824 Milhões

Faturamento Anual Atual Estimado da Officer: R\$ 1,8 Bilhões

- **2011 – Compra da CDC Brasil pela Scansource:**

Valor: R\$ 103 Milhões

Faturamento Anual Estimado da CDC Brasil na data da aquisição: R\$ 246 Milhões

Faturamento Anual Estimado da Scansource na data da Aquisição: U\$ 2,5 Bilhões

- **2014 – Compra da Network1 pela Scansource:**

Valor: R\$ 160 Milhões de entrada mais parcelas adicionais conforme o resultado de EBITDA pelos próximos 04 anos

Faturamento Anual Estimado da Network1 na data da aquisição: R\$ 850 Milhões

Faturamento Anual Estimado da Scansource na data da Aquisição: U\$ 2,9 Bilhões

Especificamente com relação a estas três operações acima, apresentamos no Anexo I uma série de notícias (links) a elas relacionadas.

O cenário intenso de aquisições de empresas do setor de automação só demonstra a força e importância das mesmas para o setor e a grande voracidade das empresas de maior porte pelo crescimento de suas operações.

O contexto competitivo que a DN Automação teve que enfrentar com concorrentes cada vez maiores, capitalizados e sedentos por crescimento. E pior, onde os volumes de venda, a disponibilidade e os custos baixos de capital ditam o ritmo só fizeram agravar toda a situação da empresa.

3. Os números do Setor

Segundo a AFRAC – Associação Brasileira de Automação Comercial, o Setor de Automação movimentou em 2013 mais de R\$ 3 Bilhões em negócios, com o crescimento de mais de 6% ao ano, já inclusos os negócios com Equipamentos (Hardware), Sistemas (Software) e Serviços.

Segundo a ABRADISTI - Associação Brasileira dos Distribuidores de Tecnologia da Informação, existem hoje no Brasil em torno de 31 mil revendas de TI com um faturamento de mais de R\$ 18 bilhões em 2011 e grande parte destas empresas, mais de 60%, faturaram em 2011 menos de R\$ 500 mil por ano.

Desta forma, a viabilidade econômica e as possibilidades de ultrapassar a crise vivenciada, se sustentam no enorme potencial mercadológico do setor e da empresa que possui plenas condições de cumprir com sucesso o plano de recuperação desde que lastreado no reabastecimento de mercadorias e na retomada do fluxo de caixa.

Adicionalmente, o setor vivencia hoje uma gama de novidades e oportunidades de negócios extremamente potenciais, quais são:

- **Advento da Nota Fiscal Eletrônica no Varejo a partir de 2014** – Deve impulsionar as vendas de ECF para varejistas que ainda não estão preparados ou não desejam adotar a NFC-e neste primeiro momento. Muito disso, se deve a indisponibilidade de comunicação de qualidade e a preços acessíveis no Brasil, à desconfiança natural de um processo novo e totalmente dependente da disponibilidade dos Servidores das Secretarias de Fazenda e da priorização de outros investimentos. Por outro lado, a NFC-e oportunizará, principalmente dentro do segmento de médios e grandes varejistas, muitas soluções envolvendo mobilidade, venda assistida, e a expansão do número de PDVs. Em longo prazo, a adoção da NFC-e pelo pequeno e micro varejista será natural com o lançamento de soluções voltadas a este segmento.

Os cronogramas estabelecidos pelas autoridades fiscais dos Estados, tem sido firmados justamente respeitando a necessidade de mais tempo para adoção da tecnologia pelos pequenos varejistas, comportamento que vem sendo seguido na grande maioria dos estados.

- **SAT Fiscal no estado de SP** – SAT é um equipamento que terá seu uso obrigado pelo estado de SP em contingência a NFC-e. Segundo dados da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, apenas 15% do Varejo do estado de SP, que perfazem mais de 800 mil estabelecimentos, possui ECF. Assim há um mercado potencial com a legislação do SAT tanto nos clientes que já possuem o ECF e farão gradativamente a troca, quanto naqueles

que nada possuem e perfazem mais de 650 mil estabelecimentos com um cronograma de obrigatoriedade já divulgado.

- **Mobilidade** – com o advento do Smartphone a ideia do uso da mobilidade nos negócios ganhou ainda mais impulso. Aplicações na Logística, no comércio (um famoso case são as Apple Store), na indústria, na automação da força de vendas, no setor público (coleta das contas de água) e muitas outras aplicações que antes estavam restritas a grandes orçamentos de TI, passaram a ficar acessíveis e viabilizar projetos em empresas menores. A DN Automação já atua neste segmento de negócios e tem buscado novas opções de produtos para comercialização para explorar ainda mais estas oportunidades.
- **Terminais de transferência eletrônica de fundos**- Atualização dos Terminais de Transferência Eletrônica para nova onda de utilização do Celular como meio de pagamento através da tecnologia NFC (Near Field Communication).
- **Monitores sensíveis ao toque** - A crescente demanda por monitores Sensíveis ao toque nas soluções de automação.

Afora todos os pontos citados acima, a tecnologia virou uma grande aliada na busca de eficiência operacional e gerencial. Não mais é vista como artigo de luxo, mas sim de primeira necessidade e a DN Automação tem conhecimento e canais de venda para aproveitar o este grande potencial de negócios.

Para evidenciar as informações acima apresentamos no Anexo II uma série de links com notícias de mercado.

4. Diferenciais competitivos da DN Automação

A DN Automação formalmente é uma distribuidora de produtos de Tecnologia da Automação. Mas conceitualmente seu status abrange mais que uma empresa de tecnologia, a DN Automação é uma empresa de Vendas e Logística, seu papel e valor estão associados tanto ao atendimento das necessidades dos fabricantes quanto das necessidades dos revendedores e agentes comerciais.

Para o fabricante nossa empresa agrega funções de extrema relevância:

- **Logística** – Em nosso país de dimensões continentais e de complexidade tributária sem igual, o distribuidor provê condições do fabricante escoar sua produção a todo o Brasil sem que para isso tenha que onerar suas operações. Estoques estrategicamente localizados para melhor tempo de

entrega ao consumidor e melhor aproveitamento tributário conferem à operação uma economia e eficiência extremamente relevantes.

- **Capilaridade** – A DN Automação desenvolveu ao longo de muitos anos de trabalho considerável capilaridade de parceiros de negócios espalhados pelos estados do RS, SC, PR, SP, MT, MS, GO, DF e TO. São mais de 6000 parceiros de negócios entre revendas e desenvolvedores de sistemas. Ainda, apesar de toda crise vivenciada, ainda atendemos mais de 500 empresas parceiras mensalmente, este número já foi de mais de 800 empresas, espalhadas por mais de 200 municípios.

Os dados abaixo evidenciam a força da DN Automação:

2014 até Agosto					
Qtde de Novas Revendas	451	24%	R\$	1.238.600,83	12%
Qtde de Revendas Antigas	1.416	76%	R\$	9.514.800,52	88%
	1.867		R\$	10.753.401,35	

Em 2014 apenas 12% do faturamento da empresa veio de novas revendas, mostrando que a empresa não perdeu seus canais de venda, perdendo de efetivar vendas por ausência de estoque, consequência de seu desabastecimento.

Na realização de uma análise de Pareto de 2013 e 2014 podemos detectar que a empresa mesmo com um faturamento menor, segue mantendo seus canais de venda:

2013			
Pareto	Qtde Rev	% Rev	Faturamento
80% do Faturamento	631	19,92%	R\$ 29.599.207,45
20% do Faturamento	2536	80,08%	R\$ 7.411.046,29
	3167		R\$ 37.010.283,74

2014 parcial até Agosto			
Pareto	Qtde Rev	% Rev	Faturamento
80% do Faturamento	553	29,62%	R\$ 8.602.651,84
20% da Faturamento	1314	70,38%	R\$ 2.150.749,51
	1867		R\$ 10.753.401,35

- **Conhecimento** – Nossas equipes tanto comerciais quanto técnicas possuem amplo conhecimento de produtos, das legislações regulatórias do setor, do perfil de atendimento e negociação de clientes e parceiros e do mercado de Automação de maneira profunda. Este conhecimento advém de décadas de atuação no setor.

- **Força Comercial e de Divulgação** - Somos uma empresa voltada a vendas, à conquista de mercado, a resultados e à satisfação do cliente/parceiro. Ajudamos fornecedores nacionais e estrangeiros a vender, promover, divulgar e conquistar mercados. Alguns fabricantes, principalmente aqueles cuja marca não é conhecida, ganham uma nova força comercial incluindo seu produto em nosso portfólio. A DN tem a confiança de seus parceiros e clientes a tal ponto que eles afirmam que se a DN está vendendo é porque o produto é bom. Isso diminui o esforço que uma marca/fabricante teria para conquistar a confiança de centenas e até milhares de revendas. Obviamente, a DN Automação sempre foi muito criteriosa na seleção de seus fornecedores e, por isso, faz jus a confiança dos parceiros.
- **Site de grande acesso** – Nosso site tornou-se um dos mais acessados do setor. Com um conteúdo que ajuda tanto a revenda quanto ao Consumidor a entender melhor dos produtos, suas aplicações e características técnicas, conquistou um número de visitantes muito relevante e contribui enormemente para a divulgação dos produtos:

Marketing Digital – Site - Números

Média Acessos semanais (amostra – 10.03.14 a 17.03.14)	Acessos no ano (18.03.13 a 17.03.14)	Orçamentos pelo site (amostra – 10.03.14 a 17.03.14)
Visitas 4.871	Visitas 204.250	Média de orçamentos semanais – 50
Visitantes únicos 3.853	Visitantes únicos 128.806	Total de orçamentos desde o lançamento do site – 10.758
Visualizações de página 16.806	Visualizações de página 705.161	
Duração média de visita 00:03:12	Duração média de visita 00:03:22	
Porcentagem de novas visitas 65,63%	Porcentagem de novas visitas 61,63%	

Fonte: Google Analytics

Importa ressaltar que no período de 03/13 a 03/14 são mais de 204 mil visitas de 128 mil visitantes únicos. Além de visitas, o site gera em média 50 pedidos de orçamentos semanais que são atendidos por nossa equipe e nossos revendedores.

- **Outros Serviços** – Agregamos ainda outros serviços de Suporte Técnico, Planejamento de Marketing, Planejamento de Campanhas, Planejamento e Execução de Comunicação voltada aos canais, atendimentos de Pós-venda, entre outros.

Para nossos Parceiros de Negócios (Revendedores e Agentes Comerciais) a DN agrega:

- **Disponibilidade de estoque** – Dispomos de estoque a pronta entrega das mercadorias de forma que o revendedor não precise se estocar para atender prontamente o seu cliente;
- **Atendimento comercial qualificado** – Nossa equipe é capacitada e conhece profundamente o mercado e a tecnologia de Automação, prestando um atendimento especializado, dirimindo dúvidas, orientando sobre as melhores opções.
- **Mix de produtos** – Uma solução de automação é composta por vários produtos (impressoras fiscais, leitores de código de barras, monitores sensíveis ao toque, impressoras térmicas, entre outros) e a DN Automação reúne num só lugar o Mix completo para automação, oferecendo conveniência aos seus parceiros que precisam levar aos Consumidores uma solução completa.

Entre os nossos principais produtos e marcas temos:

Grupo	Marcas e Fornecedores que continuam abastecendo (ainda que apenas a vista e em quantidades ainda insuficientes)	Fornecedores que Deixaram de Abastecer Totalmente
Impressoras Fiscais	Daruma, Elgin	Epson
Impressoras Não Fiscais	Daruma, Elgin, Diebold	
Leitores	Tanca, Motorola, Elgin	Honeywell
Teclados (PIN-PAD)	Gertec	
Microcomputadores	Elgin, Tanca, Diebold	
Gaveta	Menno	
Monitores TouchScreen	Tanca	Elo
Impressoras de Código de Barras	Argox	TSC
Nobreak		NHS
Impressoras de Cheques	Perto	
CFTV	Intelbras	

Com a grande maioria fornecedores, a DN Automação possui relação de mais de 10 anos e um histórico crescente de vendas.

- **Suporte Técnico** – Além do atendimento comercial qualificado, nossa empresa possui em seu quadro de profissionais técnicos para prestar suporte de instalação, integração, utilização, programação, configuração de todos os produtos por nós vendidos.
- **Show-room** – Em nossa sede possuímos um Show-room dos produtos que possibilita o contato com o produto mesmo antes do parceiro de negócios oferta-los aos clientes.
- **Outros Serviços** – Agregamos ainda serviços apoio comercial em negociações, material de divulgação, eventos, treinamentos, entre outros.

Histórico da Crise

A crise vivenciada pela DN Automação está relacionada com sucessivos resultados insatisfatórios, durante as suas tentativas de expansão do seu mercado de atuação em âmbito nacional, especialmente no Estado de SP.

Mais recentemente processos de desabastecimento tornaram este desempenho ainda mais impactado, levando a empresa para um quadro de inviabilidade operacional momentâneo.

Estes processos exigiram a captação de recursos em agentes financeiros acima do limite razoável de alavancagem da empresa, recursos estes utilizados não só para alavancagem das vendas como também para cobertura do prejuízo.

A crise evoluiu até as dificuldades atuais em que o resultado acumulado desde 2010 atinge o valor de R\$ 5,4 milhões, conforme tabela abaixo:

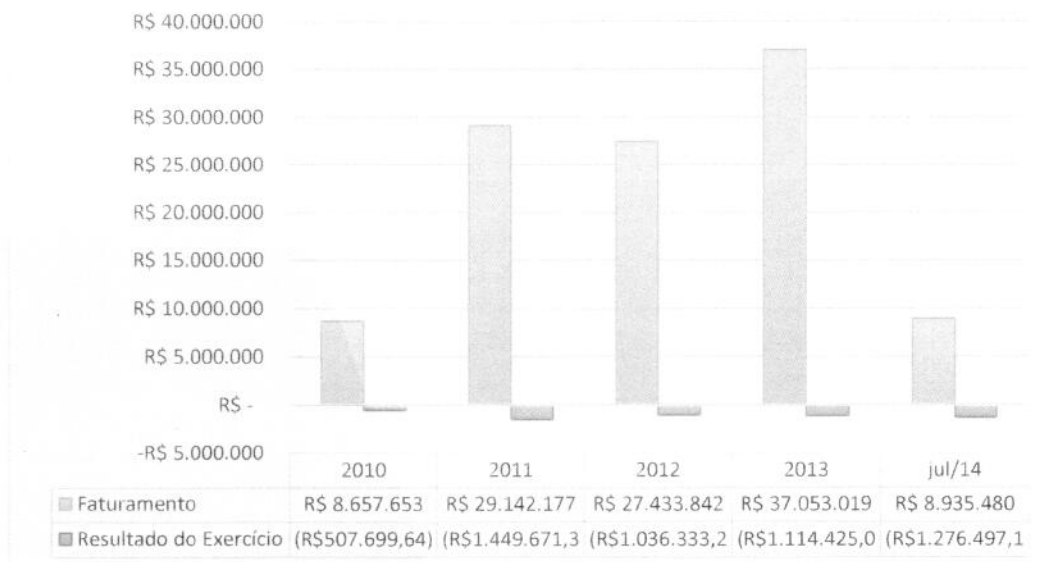
ANO	Total faturado	Resultado do Exercício
2010	R\$ 8.657.652,78	- R\$ 507.699,64
2011	R\$ 29.142.177,41	- R\$ 1.449.671,38
2012	R\$ 27.433.842,24	- R\$ 1.036.333,26
2013	R\$ 37.053.019,07	- R\$ 1.114.425,09
07/14	R\$ 8.935.480,07	- R\$ 1.276.497,15
Total	R\$ 111.222.171,57	-R\$ 5.384.626,52

O crescimento do faturamento ocorreu rapidamente de 2010 ao início de 2011. No entanto, no decorrer do ano a ausência de recursos financeiros e linhas e crédito para o financiamento da operação acarretou o inadimplemento de alguns fornecedores, que acarretaram protestos e consequentes restrições de crédito e abastecimento. Como isso a fonte geradora de riqueza deixou de ocorrer.

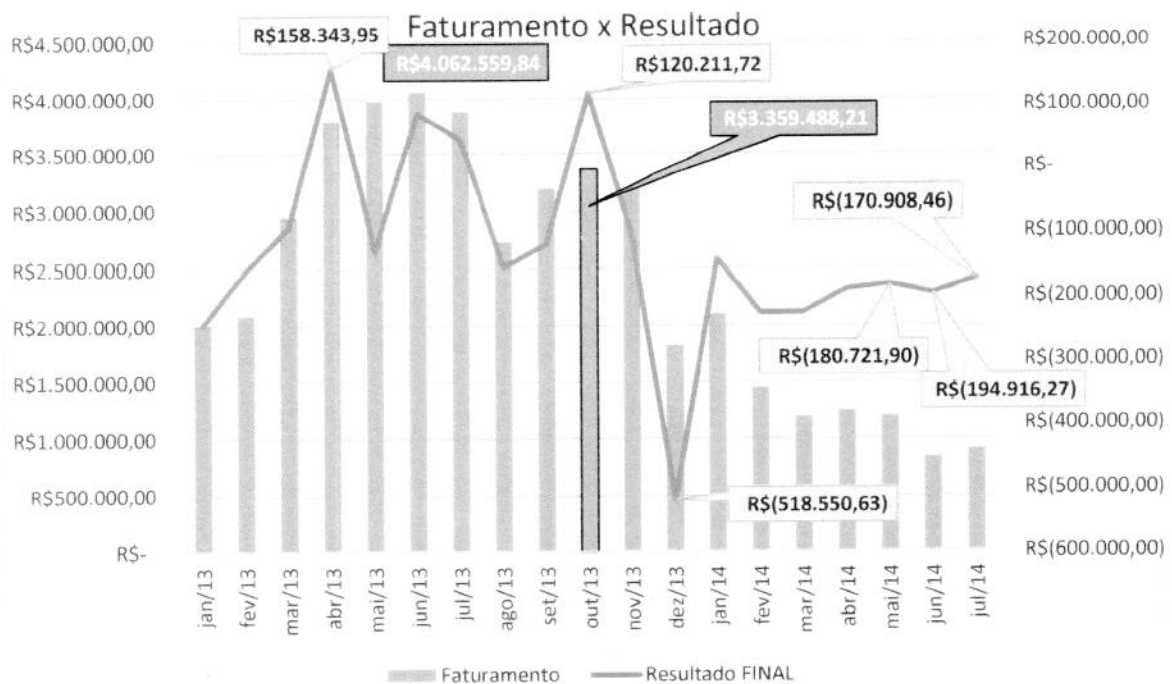
Em 2011 a queda de resultado ocorreu, após a oscilação positiva do faturamento, forçando a empresa a estudar ações para o equacionamento da crise. Momento em que, se decide realizar ajustes internos na operação trazendo o atendimento dos Estado da região sul para DN Automação.

Nos meses seguintes, os limites de crédito foram reduzidos por conta dos protestos, e a manutenção do caixa em certo equilíbrio perdurou enquanto o estoque fornecido por uma das principais fornecedoras existiu.

Evolução do Faturamento e Resultado do Exercício



Em dezembro, mês mais crítico de 2013, a Requerente não contou com o abastecimento em nível mínimo adequado, o que agravou o cenário de crise ainda mais.



Por iniciativa da DN Automação, negociações com os fornecedores ocorreram logo que a empresa constatou a crise, visando o reestabelecimento do abastecimento. No entanto, não foi o que ocorreu e o desabastecimento veio a prejudicar a geração de caixa. Os reflexos de tal ação foram cruciais para consolidação da crise, devido ao fato de que no mês de dezembro as despesas são maiores por conta do pagamento de 13^o e férias, a queda de receita foi absolutamente catastrófica para o resultado.

Em suma, as causas da crise foram identificadas consistindo, em síntese e fundamentalmente, no seguinte:

- a) Redução do faturamento e margens em função da concorrência de grandes grupos;
- b) Impossibilidade de adaptação do custo fixo à nova realidade mercadológica dentro do tempo adequado;
- c) Corrosão do capital próprio em decorrência do acúmulo de resultados econômicos negativos e consequentes aumento do endividamento e redução da capacidade de pagamento;
- d) Impossibilidade de acesso a fontes de financiamento de baixo custo e de grande dificuldade de acesso a fontes de financiamento de alto custo;
- e) Desabastecimento decorrente da inadimplência junto aos fornecedores chaves.

Plano de Recuperação Econômica, Operacional e Financeira

O plano de viabilização da DN Automação tem por base as seguintes formas práticas e operacionais:

- 1) **Repactuação de seu endividamento** com o estabelecimento de carências e prazos de pagamento compatíveis a nova realidade de abastecimento que será firmada com os credores;
- 2) **Venda de Unidades de Produção Isolada – UPIs** para levantamento de recursos para reforçar o capital de giro da empresa e/ou quitação da dívida dos credores;
- 3) **Venda parcial ou total do controle societário**, para permitir a continuidade de suas atividades sob o controle de investidores com maior capitalização, maior acesso a financiamento e lucratividade da Empresa;
- 4) **Arrendamento da empresa** com direcionamento de recursos para o cumprimento do plano de quitação da dívida;
- 5) **Outras alternativas** previstas na Lei 11.101/05 desde que devidamente alinhadas ao cumprimento do plano de quitação.

Desta forma cumpre detalhar cada uma das formas abordadas acima, nos seguintes termos:

1) Repactuação do endividamento

O presente plano contempla o pagamento dos créditos sujeitos a recuperação judicial, conforme art. 49 da Lei 11.101/05, ainda que possam existir créditos pendentes de liquidação.

Os credores que não se submetem aos efeitos da recuperação judicial, assim considerados os detentores de créditos extraconcursais, art. 67 e 84 da Lei 11.101/05 e os arrolados no art. 49 §§ 3º e 4º. Sendo considerados credores aderentes os que expressamente aderirem ao plano obedecendo aos critérios de pagamento na forma e ordem estabelecidas por este documento.

1.1) Da classe e da natureza dos Créditos

A classe e a natureza dos créditos submetidos à recuperação judicial encontram-se definidos no art. 41 da lei no intuito de regular a composição da Assembleia Geral de Credores – AGC, em sendo necessária a sua realização.

Art. 41. A assembleia-geral será composta pelas seguintes classes de credores:

I – titulares de créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho;

II – titulares de créditos com garantia real;

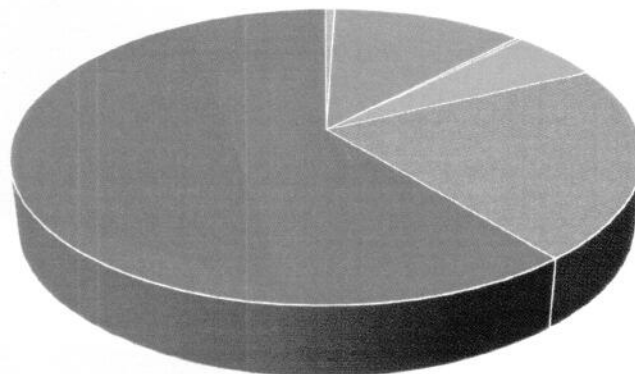
III – titulares de créditos quirografários, com privilégio especial, com privilégio geral ou subordinados.

A DN Automação possui, nos créditos arrolados no processo de recuperação, apenas credores quirografários, o que não exclui a possibilidade dos créditos extraconcursais que optem por aderir a Recuperação, possam formalizar intenção via petição nos autos.

O rol de credores do plano recuperatório contempla a classe de créditos quirografários subdividida nas seguintes subcategorias:

- a. Serviços e bancos até R\$ 30 mil reais;
- b. Serviços e bancos acima de R\$ 30 mil reais;
- c. Fornecedores até R\$ 30 mil reais;
- d. Fornecedores de R\$ 30 mil a R\$ 200 mil reais;
- e. Fornecedores de R\$ 200 mil a R\$ 1 milhão de reais;
- f. Fornecedores acima de R\$ 1 milhão.

Quadro de Credores e Subclasses



- | | |
|--|--|
| ▪ Serviços e Bancos até 30 Mil | ▪ Serviços e Bancos Acima de 30 Mil |
| ▪ Fornecedores até R\$ 30 mil | ▪ Fornecedores de R\$ 30 mil a R\$ 200 mil |
| ▪ Fornecedores de R\$ 200 mil a R\$ 1 Milhão | ▪ Fornecedores acima de R\$ 1 Milhão |

Abaixo a lista de credores e seu enquadramento em Subclasses:

Razao Social	Subclasse	Peso	Valor
ROOSEVELT	Serviços e Bancos até 30 Mil	0,04%	-R\$ 3.218
TELUM NETWORKS	Serviços e Bancos até 30 Mil	0,19%	-R\$ 14.836
CG	Serviços e Bancos até 30 Mil	0,35%	-R\$ 26.880
BB	Serviços e Bancos Acima de 30 Mil	3,13%	-R\$ 240.130
ITAU	Serviços e Bancos Acima de 30 Mil	8,60%	-R\$ 660.730
ALCATEIA ENGENHARIA DE SISTEMAS LTDA	Fornecedores até R\$ 30 mil	0,07%	-R\$ 5.199
GIGA INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS DE SEGURANCA ELETRONICA S/A	Fornecedores até R\$ 30 mil	0,08%	-R\$ 6.168
TYCO ELECTRONICS BRASIL LTDA	Fornecedores até R\$ 30 mil	0,21%	-R\$ 15.999
ELGIN INDUSTRIAL DA AMAZONIA LTDA	Fornecedores de R\$ 30 mil a R\$ 200 mil	0,44%	-R\$ 33.628
SATO AUTO-ID DO BRASIL LTDA	Fornecedores de R\$ 30 mil a R\$ 200 mil	0,56%	-R\$ 43.203
CDC BRASIL DISTRIBUIDORA DE TECNOLOGIAS ESPECIAIS LTDA	Fornecedores de R\$ 30 mil a R\$ 200 mil	0,59%	-R\$ 45.697
EPSON RIO DE JANEIRO IMPORTADORA E EXPORTADORA LTDA	Fornecedores de R\$ 30 mil a R\$ 200 mil	0,84%	-R\$ 64.863
TSC AUTO ID TECHNOLOGY AMERICA/ULS	Fornecedores de R\$ 30 mil a R\$ 200 mil	1,32%	-R\$ 101.776
NHS SISTEMAS ELETRONICOS LTDA	Fornecedores de R\$ 30 mil a R\$ 200 mil	1,63%	-R\$ 125.589
PROCOMP AMAZONIA INDUSTRIA ELETRONICA LTDA	Fornecedores de R\$ 200 mil a R\$ 1 Milhão	4,09%	-R\$ 314.023
EPSON DO BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Fornecedores de R\$ 200 mil a R\$ 1 Milhão	7,20%	-R\$ 552.944
ELGIN S/A	Fornecedores de R\$ 200 mil a R\$ 1 Milhão	9,82%	-R\$ 754.388
HONEYWELL COMERCIO E EQUIPAMENTOS LTDA	Forcedores acima de R\$ 1 Milhão	29,35%	-R\$ 2.254.497
DARUMA TELECOMUNICAÇÕES E INFORMÁTICA S/A	Forcedores acima de R\$ 1 Milhão	31,48%	-R\$ 2.418.618

1.2) Da subclasse Serviços e Bancos

Dentro da subdivisão da classe de credores quirografários em serviços e bancos, poderão optar por aderir ao plano de recuperação de em duas opções demonstradas abaixo:

Subclasse	Qtde Credores	Valores	Opção 1			Opção 2		
			Vota a Favor			Vota Contra		
			Deságio	Carência	Prazo Pagto	Deságio	Carência	Prazo Pagto
Serviços e Bancos até R\$ 30 Mil	3	R\$ 44.936,88	0%	0	3	70%	36	120
Serviços e Bancos Acima de R\$ 30 Mil	2	R\$ 900.862,04	0%	36	120	70%	36	120

Aqueles cujo crédito perfizer até R\$ 30 mil e tendo sua adesão à opção 1, que aborda a aceitação ao conteúdo do plano e voto favorável, o pagamento ocorrerá em 3 meses, sem deságio e sem carência.

No entanto, em o credor aderindo ao plano da opção 2, o pagamento será realizado com 70% de deságio, 36 meses de carência e 120 parcelas para quitação do crédito.

Aos créditos que excederem R\$ 30 mil, em sendo a adesão pela opção 1, o pagamento ocorrerá em 120 meses, sem deságio e carência de 36 meses. Em sendo adesão pela opção 2, o pagamento implicará em deságio de 70% e o pagamento em 120 meses após os 36 meses de carência.

1.3) Da subclasse Fornecedores

Em relação a Subclasse dos Fornecedores as opções de pagamentos dos valores devidos a estes privilegiam aqueles que derem sustentação ao plano com a retomada do abastecimento. Mas não limita a esta única opção e elenca ainda as possibilidades de aprovação ou não aprovação do plano, nos seguintes termos:

Subclasse	Qtde Credores	Valores	Opção 1			Opção 2			Opção 3		
			Vota a Favor e abastece			Vota a Favor e Não Abastece			Vota Contra		
			Deságio	Carência	Prazo	Deságio	Carência	Prazo	Deságio	Carência	Prazo
Fornecedores até R\$ 30 mil	3	R\$ 27.368,60	0%	0	3	0%	36	120	70%	36	120
Fornecedores de R\$ 30 mil a R\$ 200 mil	6	R\$ 414.761,59	0%	3	12	0%	36	120	70%	36	120
Fornecedores de R\$ 200 mil a R\$ 1 Milhão	3	R\$ 1.621.357,84	0%	12	36	0%	36	120	70%	36	120
Fornecedores acima de R\$ 1 Milhão	2	R\$ 4.673.117,55	0%	18	36	0%	36	120	70%	36	120

Ressalta-se que o critério de abastecimento, tem como parâmetro os patamares históricos de abastecimento e condições de pagamento criados com cada fornecedor, ao longo dos anos de relação, devendo satisfazer as necessidades demandadas pela Recuperanda em seu projeto de recuperação.

1.4) Do fluxo de pagamento

O cenário projetado reflete cenário de aprovação total dos credores, sendo a melhor aceitação, mas a mais crítica para montagem do fluxo de pagamentos, vez que deverá atender a todos os credores sem a aplicação de percentual de deságio e nos menores prazos, tanto de carência quanto de pagamento.

Os outros cenários variantes deste são menos críticos em relação ao comprometimento do fluxo financeiro.

Subclasses	R\$ Principal	Qtde	Peso Voto	Cenário Apoio Total		
				Deságio	Carência (em Meses)	Pagto (em Meses)
Serviços e Bancos até 30 Mil	-R\$ 44.936,88	3	0,6%	0%	0	3
Serviços e Bancos Acima de 30 Mil	-R\$ 900.862,04	2	11,7%	0%	36	120
Fornecedores até R\$ 30 mil	-R\$ 27.368,60	3	0,4%	0%	0	3
Fornecedores de R\$ 30 mil a R\$ 200 mil	-R\$ 414.761,59	6	5,4%	0%	3	12
Fornecedores de R\$ 200 mil a R\$ 1 Milhão	-R\$ 1.621.357,84	3	21,1%	0%	12	36
Fornecedores acima de R\$ 1 Milhão	-R\$ 4.673.117,55	2	60,8%	0%	18	36
Total Geral Dívidas da RJ	-R\$ 7.682.404,50	19	100%			

Os números trazidos possuem o seguinte embasamento:

\$	Observações	% Ou Valor Estimado
Receita Bruta (ROB)	Com a aprovação e a retomada do abastecimento por todos os Credores/Fornecedores, estamos projetando uma retomada gradativa da Receita Bruta. Mas com uma projeção de faturamento maior por contarmos com o abastecimento de todos.	100,0%
Impostos	Média dos tributos auferida no ano de 2014	13,9%
Devoluções	Os números médios de 2013 foram de 3% e em 2014 de 2,2%, sendo que em agosto atingimos 1,2%. Esta redução foi conquistada com um trabalho forte de readequação do processo de vendas para evitar os erros e do trabalho de suporte de forma que as trocas/devoluções reduzissem	1,5%
Frete Vendas	Este valor é estável desde 2013 e temos conseguido manter ou até reduzir	1,0%
PDD	Manteremos a política atual de crédito que nos dá condições de ter um índice de inadimplência inferior aos 0,8%	0,8%
CMV (Custo de Mercadoria vendida tendo apenas o Frete de Compra incluso)	No ano de 2013 obtivemos um índice na casa dos 77,8% e em 2014 na casa dos 74,8%. Boa parte desta evolução foi obtida pelo redirecionamento da equipe para trabalhar produtos e clientes mais rentáveis. Deixamos de focar apenas o faturamento e passamos a focar as ações pela margem resultante.	76,0%
Comissão Revenda	As comissões de vendas são valores pagos aos parceiros de negócios. No ano de 2014, percentualmente, este valor foi mais significativo pois as comissões são pagas e apropriadas no balanço pela liquidez, ou seja, diversas vendas realizadas no decorrer de 2013 foram pagas em 2014 e por isso o percentual mais representativo em 2014 quando nossa ROB teve uma drástica redução. Por isso, estaremos trabalhando com o referencial de 2013 que corresponde melhor a realidade da empresa quando mais abastecida.	-6,6%
Despesas de Venda -FOLHA TOTAL (COM + ADM)	Os anos de 2013 e 2014 foram de muitos ajustes e otimização de nossa estrutura. Chegamos a ter uma Despesas com Folha de pagamento em torno de R\$ 340 mil e chegamos a de 2014 com essa despesa girando em torno de R\$ 145 mil. Ao todo nesta conta gastamos em 2013 R\$ 3,19 MM e em 2014 até agosto 1,44 MM e estimamos chegar ao final do ano com um gasto total de R\$ 2,05 MM. Ou seja, uma redução de R\$ 1,14 MM de um ano para outro mesmo tendo ainda em 2014 diversos custos de rescisão. Estamos estimando um gasto no primeiro ano de R\$ 1,7 MM que prevê ainda alguns cortes de pessoal e nos deixa com certa folga em relação ao que temos hoje já prevenindo o dissídio da categoria. Nos anos subsequentes o crescimento será gradativo.	R\$ 1.700.000
Despesas de Venda – Gastos	Estamos prevenindo num primeiro ano o mesmo patamar que realizamos em 2013 considerando este valor mais próximo ao referencial que corresponde melhor à realidade da empresa quando mais abastecida	R\$ 150.000,00
Despesas Administrativas – Gastos	Os gastos administrativos também tiveram reduções sendo que diversos ainda estão em andamento e apresentarão reflexos nos DREs dos próximos meses. Estaremos trabalhando com um valor para o primeiro ano em torno de R\$ 0,95 MM já deixando uma folga em relação ao que estimamos fechar 2014 (R\$ 936 mil)	R\$ 950.000,00
Outras Despesas Gerais Operacionais	As outras despesas também orçaremos no patamar próximo ao realizado em 2013	R\$ 15.000,00
Despesa Financeira	Em 2013 tivemos uma despesa financeira sobre a ROB de 3,53%. Em boa parte deste ano ainda gozávamos dos benefícios das compras a crédito junto aos fornecedores e acesso a linhas de crédito dos bancos de primeira linha com custos mais acessíveis. Com o agravamento da crise, a perda de crédito tanto nos agentes financeiros quanto nos fornecedores, nossa empresa passou a ter que buscar os Agentes de Fomento cujos custos são superiores. Assim, estamos prevenindo para um primeiro ano uma despesa financeira menor que a auferida em 2014 pois estaremos retomando a condição de compra a prazo nos fornecedores mesmo que mantendo a necessidade de utilização dos Agentes de Fomento.	-4%

A construção e projeção dos números, formadores deste plano de recuperação, conta com a descrição e observações de cada item integrante do fluxo montado, bem como suas premissas, a seguir abordadas.

O DRE projetado abaixo cobre os primeiros 5 anos, que é o período crucial para o repagamento da dívida junto aos credores apoiadores (abastecimento e/ou voto a favor):

R\$	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Bruta (ROB)	R\$ 33.800.000,00	R\$ 48.500.000,00	R\$ 57.600.000,00	R\$ 63.360.000,00	R\$ 66.528.000,00
Impostos	-R\$ 4.701.580,00	-R\$ 6.746.350,00	-R\$ 8.012.160,00	-R\$ 8.813.376,00	-R\$ 9.254.044,80
Devoluções	-R\$ 507.000,00	-R\$ 727.500,00	-R\$ 864.000,00	-R\$ 950.400,00	-R\$ 997.920,00
Frete Vendas	-R\$ 338.000,00	-R\$ 485.000,00	-R\$ 576.000,00	-R\$ 633.600,00	-R\$ 665.280,00
PDD	-R\$ 270.400,00	-R\$ 388.000,00	-R\$ 460.800,00	-R\$ 506.880,00	-R\$ 532.224,00
Receita Líquida (ROL)	R\$ 27.983.020,00	R\$ 40.153.150,00	R\$ 47.687.040,00	R\$ 52.455.744,00	R\$ 55.078.531,20
CMV (Frete apenas de Compra incluso)	-R\$ 21.267.095,20	-R\$ 30.516.394,00	-R\$ 36.242.150,40	-R\$ 39.866.365,44	-R\$ 41.859.683,71
Comissão Revenda	-R\$ 1.846.879,32	-R\$ 2.650.107,90	-R\$ 3.147.344,64	-R\$ 3.462.079,10	-R\$ 3.635.183,06
Despesas de Venda - FOLHA TOTAL (COM + ADM)	-R\$ 1.700.000,00	-R\$ 1.955.000,00	-R\$ 2.111.400,00	-R\$ 2.280.312,00	-R\$ 2.462.736,96
Despesas de Venda - Gastos	-R\$ 150.000,00	-R\$ 172.500,00	-R\$ 186.300,00	-R\$ 201.204,00	-R\$ 217.300,32
Despesas Administrativas - Gastos	-R\$ 950.000,00	-R\$ 1.092.500,00	-R\$ 1.179.900,00	-R\$ 1.274.292,00	-R\$ 1.376.235,36
Outras Despesas Gerais Operacionais	-R\$ 15.000,00	-R\$ 17.250,00	-R\$ 18.630,00	-R\$ 20.120,40	-R\$ 21.730,03
Despesa Financeira	-R\$ 1.352.000,00	-R\$ 1.940.000,00	-R\$ 2.304.000,00	-R\$ 2.534.400,00	-R\$ 2.661.120,00
Resultado Final	R\$ 702.045,48	R\$ 1.809.398,10	R\$ 2.497.314,96	R\$ 2.816.971,06	R\$ 2.844.541,76
Pagamento das Dívidas da RJ	-R\$ 383.376,67	-R\$ 1.422.995,94	-R\$ 2.098.158,46	-R\$ 2.188.244,67	-R\$ 868.939,13
Pagamento das Dívidas FORA da RJ	-R\$ 288.285,71	-R\$ 373.827,38	-R\$ 390.767,63	-R\$ 405.489,64	-R\$ 67.952,40
Saldo	R\$ 30.383,10	R\$ 12.574,78	R\$ 8.388,87	R\$ 223.236,75	R\$ 1.907.650,23

No anexo III são detalhados, ano a ano, as demais projeções relacionadas ao Plano Completo de Pagamento.

2) Da UPI – Unidade Produtiva Isolada

A DN Automação poderá vender alguns ativos relevantes de sua operação, com o consentimento dos credores em Assembleia Geral de Credores - AGC, visando a captação de recursos para Capital de Giro a ser destinado essencialmente a compra de produtos para a venda, possibilitando o crescimento de suas operações e aumentando as chances de recuperação e preservação da empresa e do pagamento dos seus credores.

O valor auferido com a venda destes ativos ou a criação de UPI, será direcionado em sua liquidez livre de ônus ou gravames, no que superar R\$ 2 milhões, ao pagamento dos credores, nos moldes do plano de pagamento aprovado em AGC. O valor em até R\$ 2 milhões será utilizado para a composição de Caixa da Empresa e empregado na compra de mercadorias, desmobilizações e outros que visem estritamente a recuperação da empresa.

3) Venda parcial ou total do controle acionário

A DN Automação poderá buscar investidor interessado na aquisição parcial ou total do controle societário da empresa. Em sendo esta alternativa de recuperação implementada, o valor ofertado pelo investidor deverá ser aprovado em Assembleia Geral de Credores, vez que será destinado ao seu pagamento até o limite dos créditos arrolados no processo de recuperação.

Caso o valor ofertado seja insuficiente para o pagamento total dos credores, mas venha a atender o interesse da maioria em AGC, todos estarão dando a quitação total da dívida não sendo cabível a cobrança do excedente ao qual abrirão mão.

4) Arrendamento da Empresa

A DN Automação poderá buscar investidor interessado em arrendar sua capacidade produtiva (essencialmente sua força de vendas e canais), marca, site e know-how de forma a transformar-se na força de vendas de produtos de tecnologia de automação para tal investidor; sendo remunerada pelos resultados de seu trabalho. Esta possibilidade confere à empresa arrendatária acesso rápido ao mercado de automação e aos canais de venda e à Recuperanda confere uma possibilidade de retomada rápida de sua atuação no mercado.

Na hipótese da DN Automação continuar existindo como pessoa Jurídica apenas visando à gestão de tal contrato e seus passivos, ainda deverá manter estrutura administrativa compatível com tal atividade que precisará ser remunerada.

Nesta situação, o resultado líquido de remuneração recebida pela empresa (já abatidos os valores destinados a pagamento da estrutura remanescente e dívidas extraconcursais), deverá ser utilizado para amortização das dívidas vigentes aos credores tendo por base o presente Plano de Pagamento, podendo ser melhorado conforme proposta a ser apresentada.

Ações corretivas já executadas e em fase de implantação

O planejamento realizado pela DN Automação visando a recuperação abordou pontos chaves e os mesmos foram cronogramados e implementados um a um, quais são:

- **Redução do quadro de pessoal** – promovemos uma forte redução do quadro de pessoal em todos os setores da empresa. Isso foi possível pela forte readequação e simplificação de processos e pela centralização das operações de televidas. Apesar da forte economia conquistada, em torno de R\$ 1,2 Milhões ao ano, ainda existem ajustes a serem feitos.

Importa ressaltar, que ainda dentro do resultado dos últimos meses estão computados os enormes gastos para pagamento das verbas rescisórias. Sendo, outro ponto de extrema relevância que em momento algum, mesmo nos piores cenários da crise, atrasou-se salários e os respectivos encargos. Segue quadro ilustrativo dos períodos de 2013 e 2014:

Número de Funcionários e Valor da Remuneração sem 13o Salário



Fonte: Relação de Empregados do MET. Valor da remuneração sem variáveis e encargos.

- **Reestruturação de processos** – Trabalhamos muito para conquistar evoluções importantes em nossos processos. Já evoluímos muito em nossos processos de vendas (baseado na rentabilidade), logística (com todo o rastreamento por número de série, um melhor planejamento logístico e de fretes), compras (com um planejamento mais adequado ao giro de estoque e as demandas de cada mercado e com a compra mais planejada e feita de forma a utilizar todo o potencial da empresa em nível Brasil), tributário (com um estudo aprofundado das melhores praças de faturamento para um menor ônus tributário e um menor acúmulo de créditos "podres"), enfim muito já se fez e ainda há muito por fazer.

- **Qualificação da venda na busca da rentabilidade** – várias ações estão já em execução para melhoria da qualidade da venda, gerando um melhor resultado operacional. Dentre elas a melhoria da gestão da compra para melhoria do CMV, um estudo tributário aprofundado de forma a identificar as melhores praças de faturamento e compra, adequação dos preços à tributação e o aproveitamento melhor dos créditos de ICMS acumulados. Além destas a adequação do foco da empresa a clientes e produtos mais rentáveis e uma readequação dos critérios de cálculo da rentabilidade comercial às regras tributárias.

- **Novo processo de Avaliação de Crédito** – com o mercado mais restrito e a competitividade acirrada, o mercado trouxe um novo desafio: o crédito. Nosso processo foi todo revisto na busca de um critério ainda mais inteligente e cauteloso, conforme descrito pelos fluxos relacionados no Anexo IV.