

1398
R



PROJETO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

SUPERMERCADOS ALTO DA POSSE

Abril 2.010

Projeto revisado e aprovado pela diretoria do Alto da Posse. 07-05-2010

[Handwritten signatures]

1312
Φ

INDICE

1. SUMÁRIO EXECUTIVO/ EMPRESA

- 1.1** **Sumário Executivo**
- 1.2** **Empresa**
- 1.3** **Resumo da Crise e Indicadores de Performance**
- 1.4** **Papel Economico, Financeiro e Social**
- 1.5** **Instalações Físicas / Ativos**
- 1.6** **Resumo do Endividamento**
- 1.7** **Informações Econômico-Financeiras ***
- 1.8** **Visão & Missão da Empresa**

2. PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

- 2.1** **Introdução**
- 2.2** **Objetivos**
- 2.3** **Premissas**
- 2.4** **Proposta**
- 2.5** **Planos Alternativos**
- 2.6** **Recursos e Ações Necessários para Implementação do Projeto**
- 2.7** **Projeção de Receitas**
- 2.8** **Projeção Pagamentos**

3. CONCLUSÃO

- 3.1** **Proposta a ser Implementada**
- 3.2** **Quadro Resumo**
- 3.3** **Cronograma**

4. ANEXOS

- 4.1 Detalhamento dos Indicadores de Performance
- 4.2 Fotos dos ativos
- 4.3 Detalhamento Financeiro
- 4.4 Resumo do Projeto de Reestruturação Operacional / Financeiro
- 4.5 Avaliação dos pontos Comerciais
- 4.6 Relação Ativos
- 4.7 Relação de Credores

SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo principal da recuperação judicial proposta é viabilizar o projeto de forma sustentável para a recuperação do Supermercado Alto da Posse uma tradicional cadeia varejista com seus 50 anos de atuação na Baixada Fluminense, mantendo sua atividade social e econômica, assim como possibilitar o pagamento do passivo junto aos seus credores.

O plano de retomada de atividades do Alto da Posse foi elaborado a partir do cenário atual da empresa, que possui ativos e sólida participação na baixada fluminense com o negócio tendo sido afetado pela crise financeira e pelo desabastecimento crítico.

Entretanto, todos os indicadores apresentados neste plano demonstram o potencial do negócio e sua recuperação (anexo indicadores de performance).

Considerando a viabilidade de seguir o projeto, o Alto da Posse entrou com o pedido para recuperação judicial no final de de 2009 objetivando a recomposição do negócio, como resultado das inúmeras negociações conduzidas na busca de soluções para a crise financeira da empresa.

Os objetivos principais da projeto contemplam:

- 1) preservar o Supermercado Alto da Posse como empresa geradora de empregos, tributos, e desenvolvimento social para a região da baixada fluminense, 2) possibilitar a recuperação do negócio através de um programa sustentável com parcerias, 3) reestruturar as operações e o modelo de gestão permitindo maior eficácia de resultados financeiros compondo recursos para pagamento a credores, alinhado com a geração de caixa do projeto aprovado no contexto da recuperação judicial.

9314
\$

A proposta de projeto a ser oferecida aos credores leva também em consideração a sólida relação comercial com fornecedores, comunidade e seus clientes, com atuação efetiva no mercado da baixada, sendo seus sócios reconhecidos pelo perfil de integridade liderando a empresa no mercado da baixada fluminense.

As projeções de receitas nos modelos apresentados contemplam o seu desempenho histórico (conforme indicadores de performance em anexo) assim como o potencial do negócio dentro de uma perspectiva de ativos existentes em locais de alta atratividade de vendas e um composição de parcerias que possibilitem a retomada do suprimento com um gerenciamento do plano de recuperação de forma eficaz.

Dentro do plano de reestruturação, a empresa irá operar apenas lojas próprias com geração de caixa compatível ao nível de despesas, buscando uma receita capaz de cobrir as despesas e custos correntes e um lucro operacional para amortização do passivo negociado.

Os ativos estão localizados em áreas de relevância estratégica na baixada fluminense, e municípios adjacentes no segmento de varejo de médio / grande porte, atuando o Alto da Posse com lojas de bairro / vizinhança.

Os ativos mencionados contemplam 5 (cinco) lojas próprias, operação de Logística própria com centro de armazenagem & distribuição, assim como o prédio administrativo localizado no bairro da Posse.

As operações deficitárias e que não agregam valor já foram paralisadas ao longo de 2009 de forma total ou parcial. Dentre as operações sem retorno temos as das lojas de Bernardino de Melo, Paracambi, Magé e da Cesta de Alimentos.

O projeto de reestruturação terá como objetivo a operação das lojas de Miguel Couto, Posse, Cabuçu, Santa Rita e Vila de Cava montando uma estrutura operacional mínima para revitalização das cinco filiais, bem como para a

central de abastecimento e os demais ativos de apoio, (prédio da administração, depósito, salas).

Cabe ressaltar que o Alto da Posse sempre manteve o mercado informado acerca de perspectivas de projetos para recuperação do negócio, através de reuniões regulares com seus credores, comunicando a evolução do plano de recuperação, bem como discutindo possíveis melhoras do plano.

Em síntese, todo este projeto tem como objetivo viabilizar o pagamento do passivo com a manutenção da operação permitindo a abertura das lojas no primeiro momento com uma janela futura para uma parceria do negócio.

Para viabilizar o plano de recuperação esta sendo proposto um modelo que contempla a divisão do Alto da Posse com a cisão parcial para criação de uma sociedade específica, com alienação parcial de bens.

Com relação aos credores das classes 2, bem como os da classe 3, subgrupo (a), o projeto de recuperação contempla, inicialmente, um deságio de 30% sobre o valor do crédito, e conversão parcial do saldo em quotas da empresa. Portanto, após o deságio, parte do saldo será pago de forma parcelada, em prestações mensais, e o restante através da concessão de quotas da nova empresa a ser estabelecida.

Esta nova empresa deterá direitos sobre uma parcela do atual patrimônio imobiliário do SAP. Duas formatações poderão ser adotadas, de acordo com a vontade da maioria dos credores, e tendo em vista a viabilidade operacional:

Na primeira hipótese, haverá uma cisão parcial do SAP, e a nova empresa fará a incorporação de parte de seu patrimônio imobiliário, composto pelas seguintes lojas: Matriz, Posse, Miguel Couto, Vila de Cava, Cabuçu, e Armazém da Posse.

Considerando que estas lojas gerarão a receita necessária para o pagamento do saldo parcelado das dívidas do Alto da Posse, tem-se que estes imóveis

13/16
[Handwritten signature]

permanecerão em usufruto para o SAP pelo período previsto no plano de recuperação para a quitação de tais parcelamentos. A partir de então, a nova empresa terá livre disposição do patrimônio imobiliário.

Na hipótese de tornar-se inviável a alienação do patrimônio imobiliário do SAP para a nova empresa, esta receberá as lojas acima mencionadas em comodato, em caráter irrevogável e irretratável, cabendo-lhes, ainda, direito absoluto de preferência na aquisição dos referidos bens e a exclusividade na sua exploração, podendo alugar, arrendar e praticar todos os atos relacionados a uso e gozo dos imóveis.

Neste modelo foram identificadas três alternativas dentro de um processo realista que permita de forma objetiva o retorno da operação.

a) TRANSFERENCIA DOS ATIVOS - Aluguel dos ativos próprios com objetivo de receita das lojas próprias assim como os ativos de apoio , depósito, caminhões, edifício central etc.

b) GESTÃO COMPARTILHADA - Redução dos custos operacionais e busca de parcerias para gestão integrada (co-gestão) com recomposição do suprimento;

c) VENDA DO NEGÓCIO COM TRANSFERENCIA DOS ATIVOS Busca de Parcerias junto a empresários no mercado para venda dos ativos para a transferencia da gestão e do negócio.

1- Arrendamento das Lojas – Receita líquida com o aluguel médio de R\$ 1.379 mil / ano , contemplando aluguel das lojas, depósito, caminhões e salas do prédio administrativo .

2- Gestão Compartilhada - Projeção de faturamento médio de R\$ 85.479mil / ano a partir de 2011 e crescimento de 2% ao ano.

317
J

Lucro operacional médio de R\$ 3.051 mil / ano, contemplando a operação de cinco lojas.

Cada alternativa acima mencionada apresenta o seu modelo financeiro conforme detalhamento anexo.

A crise financeira iniciada no final de 2008, gerou ações que considerava o quadro emergencial para retomada das atividades (alternativa já em andamento), envolvendo o aluguel dos pontos e lojas com os equipamentos instalados a empresários do segmento, reduzindo o impacto social com o retorno do pessoal ao trabalho assim como retorno de suprimento de mercadorias por parte dos fornecedores.

Considerando o histórico dos indicadores de performance assim como o posicionamento das lojas, trata-se de um mercado em plena expansão, com expectativa anual de crescimento superior a 8% (oito por cento), demonstrando perspectivas positivas para a continuidade do negócio.

PROPOSTA OFERECIDA PARA CREDORES

Em termos gerais, as propostas de pagamento vislumbram:

- Carência para o início dos pagamentos a partir de setembro de 2010;
- Classe 1: Conversão de 40% da dívida em quotas da nova empresa com parcelamento do saldo remanescente em até 12 parcelas bimestrais, dependendo do valor do crédito e da opção aprovada em assembleia;
- Classe 2: Deságio do valor presente de 30% a 50%, dependendo da opção, com parcelamento entre 8 e 17 anos, com opção de conversão em quotas do saldo, dependendo do valor do crédito e da opção aprovada em assembleia;

1318
C

- **Classe 3:** Deságio do valor presente de até 50% (distribuição por valor) com parcelamento entre 8 e 17 anos, com opção de conversão em quotas do saldo, dependendo do valor do crédito e da opção aprovada em assembleia;
- Correção monetária pelo índice IGPM;
- Parcelas progressivas, de forma a permitir uma reestruturação da empresa em um primeiro momento, visando potencializar sua capacidade de pagamento posteriormente.
- Participação dos credores na nova empresa, cujas quotas serão compostas pela conversão parcial do saldo devedor, sendo que esta nova empresa terá como ativo parte do patrimônio imobiliário do Alto da Posse, conforme especificado anteriormente;
 - **Gestão dos ativos disponíveis** – Alienação parcial de bens com distribuição dos ativos, gerenciamento das receitas de lojas de forma a compatibilizar compromissos financeiros com geração de caixa. Gestão contínua do fluxo de caixa , controle do ciclo financeiro e linhas de crédito com visão ;
 - **Parceria** – Fortalecer o processo com indicação por parte dos credores do grupo de gestão e conselho das duas empresa para desenvolvimento e implementação de sistema para fechamento de resultados gerenciais na base mensal por unidade de negócios (lojas);
 - **Deságio** – os créditos sofrerão um deságio de acordo com a planilha específica para compatibilizar as receitas com a agenda de pagamentos dos passivos acordados.

13/14
A

- **Saldo Remanescente:** O crédito após o período de pagamentos (saldo remanescente) será utilizado para integralizar quotas com participação na nova empresa;

Considerando a aprovação de uma das alternativas apresentadas, o Alto da Posse tem plenas condições de saldar os compromissos assumidos, quitando as dívidas e preservando a continuidade de suas atividades, possibilitando créditos da empresa após eliminado o risco de extinção.

Tendo como base os preceitos acima, cumpre ressaltar que o Supermercados Alto da Posse sempre honrou com seus compromissos, não tendo em seu histórico nada que o desabone, conquistando assim grande conceito perante seus parceiros nacionais e multinacionais e mantendo com muitos deles parcerias de mais de 30 anos.

O negócio envolve um mercado em plena expansão, com expectativa anual de crescimento superior a 8% (oito por cento), demonstrando perspectivas positivas para a continuidade do negócio.

1) A EMPRESA

O Supermercado Alto da Posse, foi fundado em 1956, se estabelecendo como uma tradicional cadeia varejista com seus 50 anos de atuação na Baixada Fluminense, operando também nos últimos anos em outros municípios adjacentes na ampliação de seu modelo de gestão de negócios.

A primeira loja foi instalada na Posse, quando o bairro praticamente não existia. O crescimento do Supermercado Alto da Posse, fez com que o bairro evoluísse e o comércio se desenvolvesse na região gerando um impacto social de desenvolvimento positivo na região da baixada fluminense.

O Alto da Posse tem o foco de negócio no segmento de varejo de médio / grande porte, atuando com lojas de bairro / vizinhança. Atua em área de

1320
P

influência e grande potencial de crescimento abrangendo Baixada e municípios adjacentes (descrição das instalações em anexo).

O Alto da Posse operou antes da crise, com 10 lojas sendo 5 próprias, operação de Logística própria com 2 centros de distribuição (mercadoria seca e frigorífico) e 10 caminhões compondo a sua distribuição.

Ao longo dos anos a empresa desenvolveu sólida relação comercial com fornecedores com atuação efetiva no mercado da baixada, sendo seus sócios reconhecidos pelo perfil de integridade liderando a empresa no mercado da baixada fluminense.

Como uma empresa familiar, os valores do fundador foram incorporados na cultura da empresa, ou seja, honestidade, verdade, transparência, simplicidade, valorização da pessoa, eram pilares da empresa.

O Alto da Posse, foi o supermercado pioneiro da baixada a oferecer alimentação através de refeitório próprio e assistência médica da Unimed.

A política de admissão contemplava a busca de pessoas da comunidade, desenvolvendo muitos profissionais para o mercado de trabalho.

Como exemplo de preocupação com o ambiente interno, o Alto da Posse, demonstrou uma preocupação constante em treinar para capacitar o profissional onde diversos programas de treinamento foram efetivados entre os seus funcionários.

Demonstrando seu posicionamento na Baixada o Alto da Posse atuou junto à rede MAXI REDE de 2001 até Dezembro de 2008 quando esta rede realizou acordo para integração no grupo Supermarket com mais de 80 lojas no Rio de Janeiro.

Empresa sempre atuante junto as principais entidades e órgãos do segmento, tais como, BGA, Abras e Asserj:

1324
[Handwritten signature]

BGA – Bolsa de Gêneros Alimentícios do Rio de Janeiro (fundada em 1951): Associado da BGA desde sua fundação (1951), tendo recebido por parte desta entidade homenagens pelo dinamismo, solidez e realizações.

Abras – Associação Brasileira de Supermercados (fundada em 1968):

Atuação de seu sócio Fernando João Pereira na qualidade de Delegado no Conselho Consultivo desta entidade.

Asserj – Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro (fundada em 1969): Participação na diretoria da Asserj, tendo seu sócio Sr.Fernando João Pereira como atual Presidente do Conselho.

O Alto da Posse inaugurou em 2003 uma moderna loja em Comendador Soares totalizando 10 lojas expandindo sua atuação nos municípios de Piabeta e Magé com o oferecimento de amplo sortimento de produtos com mais de 6.000 itens.

Trata-se de um mercado em plena expansão, com expectativa anual de crescimento superior a 8% (oito por cento), demonstrando perspectivas positivas para a continuidade do negócio.

1.2.1) Funcionários

1.2.2) Fornecedores

1.2.3) Bancos

1.2.4) Impostos

	2004	2005	2006	2007	2008
Lojas	10	11	11	12	12
Funcionários	1473	1394	1302	1183	1195
Faturamento Anual R\$	134.642mil	141.282mil	153.340mil	160.644mil	172.965mil

O Alto da Posse participou de diversos eventos do segmento, tais como a Super Rio Expofood em suas diversas edições, Convenções da Abras, dentre

1322
P

outros, tendo assim oportunidade de encontro com fornecedores de mercadorias e tecnologias, bem como estar presente em diversas palestras ministradas por profissionais de renome.

Em reconhecimento pelo seu trabalho, postura e integridade o Supermercados Alto da Posse foi por diversas vezes homenageado, dentre várias oportunidades podemos citar:

- Moção de Congratulações pela Câmara Municipal de Nova Iguaçu, pelos serviços prestados no atendimento a seus clientes;
- Homenagem pelo Centro de Informações, Pesquisas e Publicidade de Magé, pelo resultado de sua Pesquisa de Satisfação Junto ao Público (1998);
- Premiação "Melhores do Ano" pelo Jornal Karas & Bokas, Secretaria de Educação e Cultura de Magé e Prefeitura Municipal de Magé (2000);
- Certificado de Participação no McDia Feliz pela colaboração para o combate do câncer infanto-juvenil (2004);
- Certificado de Premiação no "VI Prêmio de Qualidade no Atendimento ao Consumidor" pela Câmara Municipal de Nova Iguaçu e Comissão de Defesa do Consumidor (2008);
- Certificado de Premiação no "4º Prêmio de Responsabilidade Social e Sustentabilidade no Varejo" pelo Cvcev-Centro de Excelência em Varejo da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (2008).

1.3) RESUMO DA CRISE

O processo positivo de aumento de faturamento com um crescimento significativo entre os anos de 2003 e 2007, sem o devido preparo afetou a gestão empresarial do Alto da Posse que não acompanhou o mesmo ritmo.

1323
b

Os investimentos com recursos próprios em nova loja (Comendador Soares) e expansão para outros municípios sem a devida estruturação interna começou a gerar dificuldades de caixa comprometendo o fluxo de caixa.

Foi justamente este movimento acelerado do próprio mercado sem a devida estruturação de gestão assim como a limitação de capital de giro com a crise financeira de 2008 que acabou impondo uma crise operacional ao Alto da Posse.

A primeira crise operacional ocorreu no final de 2005 com o travamento do caixa e desabastecimento dos estoques. O Alto da Posse contratou uma consultoria especializada em estruturação de empresas que iniciou um trabalho no final de 2006 visando melhorar os processos internos da empresa.

Os resultados obtidos pelo Alto da Posse no seu programa de revisão organizacional entre 2006 e 2008 mostraram sinais positivos em seus indicadores de performance do profundo plano de reestruturação em curso desde o final de 2006 conforme demonstrado no quadro de anexos (indicadores de performance).

Entre os números que podem ser atribuídos a reorganização estão; o crescimento no faturamento de 6,4% a.a, margem bruta, que subiu de 24,1% em 2007 para 25,7% em 2008, e outros índices.

Na busca por melhores lucros operacionais, ações de redução de custos apresentaram queda nas despesas administrativas, que caíram de 3,9% para 3,4% da receita bruta em 2008.

A empresa também aumentou sua produtividade subindo de R\$11.000/func./mês em 2007 para aprox. R\$15.000/func./mês em 2008.

O trabalho interno também continuou com a reorganização da área comercial assim como a profissionalização de outros processos na empresa.

5324
P

Embora os esforços positivos junto ao programa, o Alto da Posse não conseguiu implantar no curto prazo a sua reorganização comercial assim como não atingiu o ponto de equilíbrio financeiro, sendo agravado pelas despesas financeiras, que representavam 3,5% do faturamento bruto da empresa.

Como elemento adicional o Alto da Posse teve dificuldades em repor seus estoques no final de 2008 com a falta de capital de giro em função da crise econômica que afetou as instituições, capital este necessário para manter o plano acima ativo.

A melhora em todo o processo operacional, ciclo financeiro e administração dos estoques em 2007 e 2008, resultou em um desempenho de caixa capaz de evitar o aumento do endividamento até junho/08, a despeito do Alto da Posse não atingir o ponto de equilíbrio de EBITDA 650 ml /mês para cobrir suas despesas financeiras.

O planejamento permitiu identificar uma situação deficitária em decorrência do resultado operacional não atingir o ponto de equilíbrio, sendo agravado pelas despesas financeiras, que representavam 3,5% do faturamento bruto da empresa.

O caixa também foi fortemente impactado pelas despesas operacionais que excederam o orçamento, acrescido do pagamento de passivo com juros referente aos empréstimos bancários de R\$10.320.000,00 reais/ano.

O Alto da Posse com o advento da crise econômica de 2008 buscava alternativas para melhora de seus resultados e colocou em prática o plano de ação p/ recomposição da falta de capital de giro, envolvendo:

- A) Fluxo de Caixa: Controle efetivo do caixa da empresa com acompanhamento da gestão diária de pagamentos e fluxo de caixa, gerenciamento dos acordos de pagamentos com fornecedores.

1325
②

- B) Racionalização de operações e lojas: Revisão das lojas com baixa performance financeira assim como projetos para otimização logística para estabelecer as lojas como unidade de negocio com ênfase na lucratividade; (Controle da lucratividade das lojas, visibilidade dos processos financeiros)

- C) Redução de Custos: Continuidade na implementação dos programas para redução de custos; Logística, Serviços de Terceiros, melhoria de Produtividade;

- D) Aumento da margem de Contribuição: Controle e melhora significativa da margem de contribuição com gestão de compras e controle nas estratégias de vendas de 24,5% para 26,5%;

- E) Capital de Giro: Contatos no mercado com o planejamento estratégico para utilização de recursos junto a bancos, Fundos de Investimentos, Re- estabelecimento de linhas de credito e operações com bancos Itau, Bradesco, Santander;

- F) Alongamento do Passivo: Repactuação com alongamento da divida com instituições financeiras;

Conforme mencionado anteriormente, todas estas ações foram afetadas com a crise de crédito com o seu pico em setembro de 2008 com a total falta de capital de giro para o período do Natal gerando um grande desequilíbrio no fluxo de caixa, com reflexos negativos no primeiro trimestre de 2009.

Esta situação agravou o suprimento de mercadoria no primeiro trimestre de 2009, afetando o faturamento, colocando a empresa abaixo do seu ponto de equilíbrio, dificultando ainda mais sua capacidade de pagamentos conforme demonstrado no gráfico de faturamento.

O Alto da Posse alem da pressão junto a seus fornecedores foi pressionado pela rede em que atuava e não teve opções saindo do grupo Supermarket em

132k
Ø

Maio'09, retomando suas origens dando continuidade ao programa de reestruturação das lojas.

Mesmo com todo este cenário adverso, em continuidade do plano de reestruturação, diversas ações continuaram a ser tomadas pela empresa no sentido de otimizar seus ativos e recompor parte do passivo junto a seus credores, na busca de uma solução para a dificuldade de abastecimento.

Podemos destacar como medidas implantadas, o fechamento da operação de algumas lojas, eliminação da cesta de alimentos, venda de pontos e fechamento do depósito central como soluções para obtenção de recursos financeiros e redução dos custos operacionais.

- a. Fechamento de Lojas Deficitárias
- b. Fechamento de Lojas Alugadas
- c. Fechamento da Operação de Depósito Central
- d. Fechamento da Operação de Frigorífico
- e. Fechamento da Operação de Cesta de Alimentos
- f. Redução de Custos Fixos
- g. Redução de Quadro Administrativo e de Escritório
- h. Venda do ponto Comercial

O descompasso de capital de giro para o Natal gerou uma pressão junto aos fornecedores que financiaram o período de final de ano em 2008 onde parte do pagamento deste passivo não retornou em mercadorias afetando diretamente o faturamento da empresa.

Tambem cabe reforçar que alguns produtos natalinos não apresentaram a venda esperada de final de ano gerando estoque sem giro.

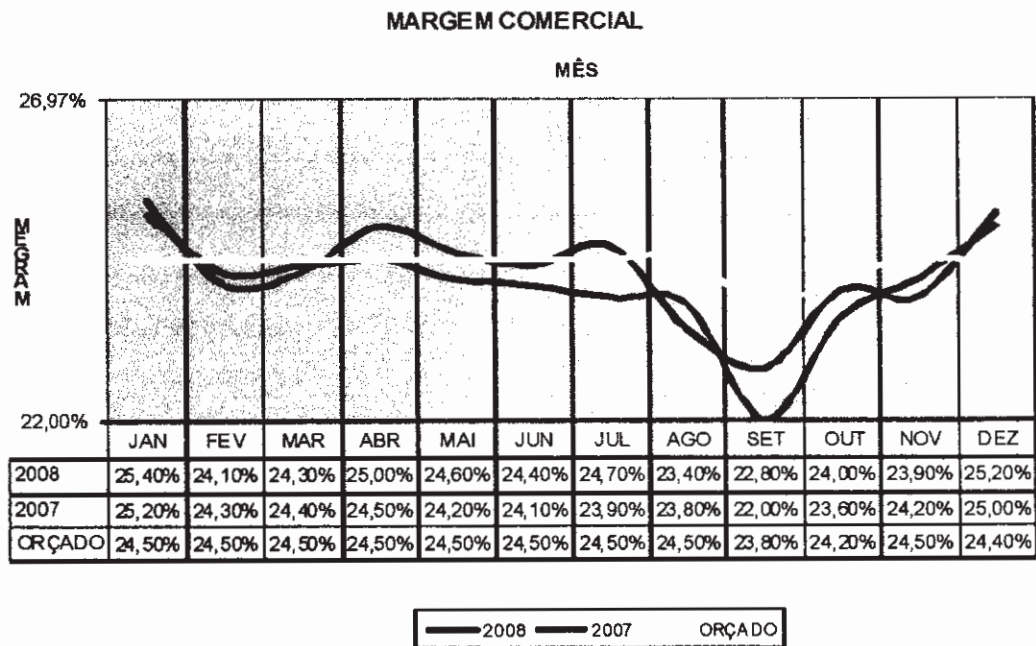
A consequencia dos comentários acima foi que o Alto da Posse, a partir do final de 2008, apresentou dificuldades de abastecimento prejudicando de forma significativa seus estoques, e faturamento com a falta de mercadorias nas lojas conforme gráfico de estoques e vendas.

1328

Conforme demonstrado no quadro de vendas acima, a falta de abastecimento afetou o faturamento que apresentou resultados abaixo de R\$ 6.000.000,00/mês até o limite de R\$ 550.000,00 em julho impossibilitando a continuidade do modelo inicial gerando prejuízo operacional mesmo com as ações de reduções dos ativos e despesas.

Apesar dos indicadores dos anos anteriores apresentarem uma perspectiva de melhora operacional (vendas, margem de contribuição), o desabastecimento, e a falta de capital de giro afetaram o processo interno de revisão organizacional na área comercial, dificultando em muito o trabalho dos novos executivos.

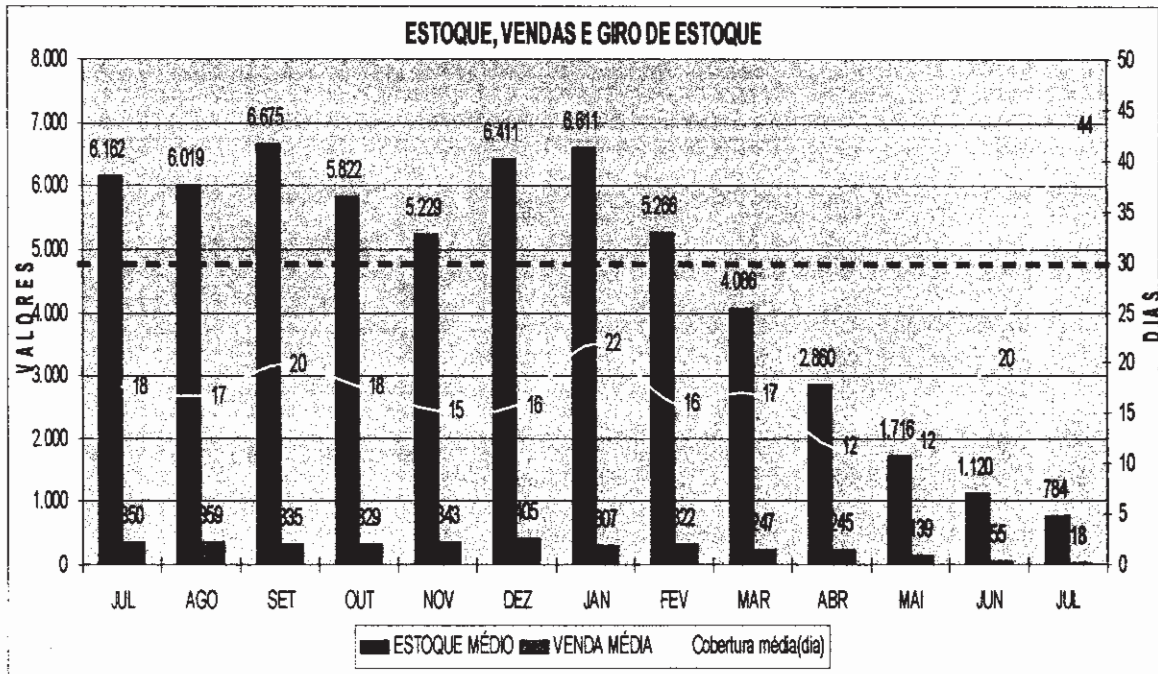
A evolução da margem de contribuição começou a melhorar a geração de caixa da empresa sem entretanto ser suficiente para pagamento dos juros e empréstimos contraídos com as instituições financeiras.



Os estoques também foram diretamente afetados pela baixa de suprimento causando desabastecimento das lojas com impacto direto nas vendas conforme verificamos no gráfico anterior.

138

Como informação adicional, o grafico abaixo apresenta a redução significativa dos estoques afetando diretamente a cobertura de mercadoria nas lojas com impacto direto nas vendas.

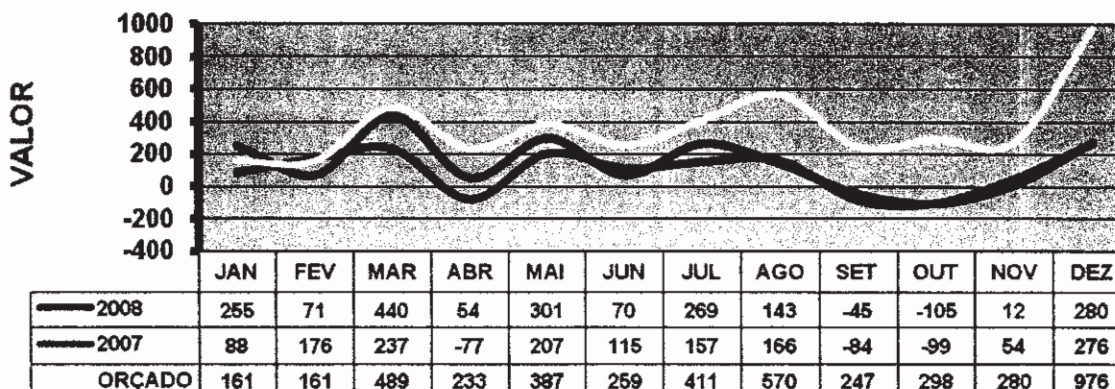


Todo este quadro de dificuldades gerou impacto direto no fluxo de caixa da empresa onde o lucro operacional também apresentou resultados negativos gerando prejuízo operacional, acumulando de forma exponencial o passivo da empresa.

O lucro operacional em 2007 foi de R\$ 1.216.000,00 aumentando em 2008 atingindo o nível de R\$ 1.745.000,00 demonstrando um potencial real de crescimento, onde entretanto este potencial foi interrompido com a crise financeira que a empresa enfrentou em 2009.

1330
C

LUCRO OPERACIONAL



Como pode ser observado no quadro acima, a perspectiva inicial para 2009 era positiva porém o valor orçado não se configurou em função, da falta de capital de giro, do endividamento de curto prazo e o desabastecimento das lojas.

A melhora em todo o processo operacional, ciclo financeiro e administração dos estoques em 2007 e 2008, resultou em um desempenho de caixa capaz de evitar o aumento do endividamento até junho/08, a despeito de não atingirmos o ponto de equilíbrio de 650 ml /mês.

O planejamento permite identificar uma situação deficitária em decorrência do não atingimento do ponto de equilíbrio pelo baixo resultado operacional, sendo agravado pelas despesas financeiras, que representavam 3,5% do faturamento bruto da empresa.

O caixa também foi fortemente impactado pelas despesas operacionais que excederam o orçamento, acrescido de pagamento de passivo de juros e empréstimos bancários de quase 10.320 mil reais/ano.

O Alto da Posse diante deste quadro adverso comunicou sua situação aos credores, bancos e fornecedores, manteve reuniões na rede Supermarket, e reforçou também o contato no mercado para buscar parcerias para retomada das vendas das suas lojas próprias e composição com seus ativos disponíveis.

5331
P

Todo este esforço na busca por opções gerou um resultado prático no final de 2009 com a re-abertura das lojas absorvendo a mão de obra disponível na região assim como retorno de suprimentos por parte destes fornecedores

1.5 ATIVOS E INSTALAÇÕES FÍSICAS

O quadro a seguir apresenta os ativos disponíveis para possibilitar continuidade do negócio.

Avaliação Patrimonial	Ativo	Avaliação R\$ 000's
	Central	R\$ 4.500
	Matriz	R\$ 3.000
	Miguel Couto	R\$ 3.000
	Vila de Cava	R\$ 1.500
	Cabuçu	R\$ 1.500
	Santa Rita	R\$ 1.500
Total		R\$ 15.000

Nota importante: Os dados acima são indicativos devendo ser consolidados através de avaliação imobiliária na região

1.6 ENDIVIDAMENTO

Composição da Totalidade da Dívida por Grupos de Credores:

- Grupo 1 – Trabalhista – R\$ 3.603.144,00 (8,3%)
- Grupo 2 – Bancos – R\$ 26.716.563,74 (61,2%)
- Grupo 3 – Fornecedores – R\$ 13.312.064,00 (30,5%)

3332
P

1.6.1 PASSIVO TRABALHISTA

O valor atual do passivo trabalhista é de R\$ 3.603.144 incluindo a multa de 40% do FGTS. (Detalhamento no modelo anexo).

1.6.2 PASSIVO FORNECEDORES

O endividamento com fornecedores creceu de forma exponencial a partir do início de 2009 conforme informado anteriormente ficando na faixa de R\$ 13.480.000,00 em função do ponto de equilíbrio abaixo do faturamento obtido no primeiro semestre de 2009.

A distribuição do perfil do passivo segue no quadro abaixo e o detalhamento do passivo junto segue no modelo anexo.

	Quant.		Total		Média
acima R\$ 1.000.000	1	0,2%	1.059.400	7,9%	1.059.400
de R\$ 500.000 a R\$ 1.000.000	2	0,5%	1.096.475	8,2%	548.237
de R\$ 250.000 a R\$ 500.000	7	1,7%	2.599.778	19,5%	371.397
de R\$ 100.000 a R\$ 250.000	18	4,4%	2.674.520	20,0%	148.584
de R\$ 50.000 a R\$ 100.000	36	8,7%	2.392.210	17,9%	66.450
de R\$ 25.000 a R\$ 50.000	41	9,9%	1.559.266	11,7%	38.031
de R\$ 10.000 a R\$ 25.000	65	15,7%	1.068.694	8,0%	16.441
de R\$ 5.000 a R\$ 10.000	70	16,9%	521.287	3,9%	7.447
abaixo de R\$ 5.000	173	41,9%	376.516	2,8%	2.176
total	413		13.348.145		

1333

1.6.3 PASSIVO BANCOS

O endividamento com bancos, e o alto custo financeiro tambem dificultou a busca por capital de giro , com o passivo em torno de 25 milhões que tambem pode ser verificado em detalhes no modelo abaixo:

ENDIVIDAMENTO BANCÁRIO								
BANCO	TIPO DE OPERAÇÃO	LIMITE DE CRÉDITO	SALDO DEVEDOR			VENCIMENTO INICIAL	VENCIMENTO FINAL	GARANTIAS
		VALOR DO FINANCIAMENTO	Parcela	Desp. Financeiras	Total Geral			
UNIBANCO	CTA.GARANTIDA			21.825,69	884.088,04	---	11/8/2009	AVAL + DUPLICATAS
TOTAL CURTO PRAZO =====>					884.088,04			
INDUSVAL	CAPITAL DE GIRO (18 PMTS)		8	83.333,33	666.666,64	19/5/2008	19/10/2009	100.000 RECIB. E AVAL
REAL ABN AMB	CAPITAL DE GIRO (43 PMTS)		37	72.000,00	2.664.000,00	25/12/2010	24/5/2009	AVAL
ITAÚ	CAPITAL DE GIRO (48 PMTS)		46	200.000,00	9.200.000,00	30/4/2009	30/4/2013	REDECARD
UNIBANCO	CAPITAL DE GIRO (36 PMTS)		32	140.000,00	4.480.000,00	18/2/2009	4/1/2012	FNV/ NUMER/ TICKETS
MERCANTIL	CAPITAL DE GIRO (24 PMTS)		22	62.500,00	1.375.000,00	6/3/2009	6/2/2011	DUPL.E.P.MERCANTIL
BRADESCO	CAPITAL DE GIRO (60 PMTS)		58	104.000,00	6.032.000,00	23/6/2009	21/11/2011	VISA,VISA-VALE,VEÍC.
BVA	CAPITAL DE GIRO (18 PMTS)		9	83.333,33	750.000,00	17/7/2008	17/12/2009	DUPLICATAS
BRADESCO	LEASING (48 parc.)		38	534,87	20.325,06	11/9/2008	11/9/2012	
BRADESCO	LEASING (48 parc.)		38	2.859,67	108.667,46	11/9/2008	11/9/2012	
BRADESCO	LEASING (48 parc.)		38	701,04	26.639,52	11/9/2008	11/9/2012	
BRADESCO	LEASING (48 parc.)		38	8.417,77	319.875,26	11/1/1900		
BRADESCO	CONSÓRCIO (60 parc.)		54	699,88	37.793,52	10/1/2009	11/12/2013	
BRADESCO	CONSÓRCIO (60 parc.)		54	699,88	37.793,52	10/1/2009	11/12/2013	
BRADESCO	CONSÓRCIO (60 parc.)		54	699,88	37.793,52	10/1/2009	11/12/2013	
BRADESCO	CONSÓRCIO (60 parc.)		54	699,88	37.793,52	10/1/2009	11/12/2013	
BRADESCO	CONSÓRCIO (60 parc.)		54	699,88	37.793,52	10/1/2009	11/12/2013	
TOTAL LONGO PRAZO =====>				783.005,10	25.832.141,54			
Em 31/07/2009				TOTAL =>	26.716.229,58			

Depto. Financeiro

4334
P

1.6.4 PASSIVO FISCAL / TRIBUTÁRIO

SUPERMERCADOS ALTO DA POSSE LTDA.

Débitos na Procuradoria da Fazenda Nacional com Certificação Digital

CNPJ: 30.759.534/0001-67

Imposto	Inscrição	Situação	Saldo devedor-R\$
IRPJ	70.2.05.011004-85	Ativa Ajuizada	13.008,02
COFINS	70.6.06.026707-40	Ativa Ajuizada	617.480,19
COFINS	70.6.07.011425-47	Ativa Ajuizada	49.305.565,00
COFINS	70.7.09.000728-13	Ativa Ajuizada	269.431,23
COFINS	70.7.09.001930-17	Ativa Ajuizada	1.747.883,70
TOTAL			51.953.368,14

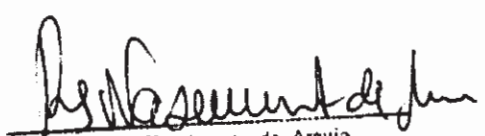
CNPJ: 30.759.534/0009-14

Imposto	Inscrição	Situação	Saldo devedor-R\$
COFINS	70.6.07.010628-61	Ativa Ajuizada	919.673,73
TOTAL			919.673,73

CNPJ: 30.759.534/0010-58

Imposto	Inscrição	Situação	Saldo devedor-R\$
COFINS	70.6.07.010627-80	Ativa Ajuizada	560.736,79
TOTAL			560.736,79

TOTAL GERAL PROCURADORIA	53.433.778,66
---------------------------------	----------------------


Rubens Nascimento de Araujo
CONTADOR
CRC-RJ 010027/0-0
CPF 115 790.767-49

1335

SUPERMERCADOS ALTO DA POSSE LTDA

Débitos tributários federais não recolhidos.

Atualizado até 31/03/2010

Código	Saldo devedor-R\$
1708	2.151,89
5936	3.891,65
5952	5.330,31
5987	1.093,33
5979	564,05
3208	36.329,22
5960	1.584,66
TOTAL	50.945,11

Referencia códigos

- 1708- Imposto de renda retido na fonte sobre serviços prestados por pessoa jurídica
- 5952- imposto retenção na fonte da CSL, Cofins e Pis-pasep.
- 5936- Imposto de renda retido na fonte s/rendimento em cumprimento de decisão da Justiça do Trabalho.
- 5987- Retenção na fonte CSL-Lei nº 10.833/2003 art.30 e 31).
- 5979- Retenção na fonte Pis-Lei nº 10.833/2003 art.30 e 31).
- 3208- Imposto de renda retido na fonte sobre alugueis.
- 5960- Retenção na fonte Cofins-Lei nº 10.833/2003 art.30 e 31).

SUPERMERCADOS ALTO DA POSSE LTDA

IMPOSTO DE RENDA DA FOLHA E PRO LABORE

	mai/09	jun/09	jul/09	ago/09	set/09	out/09	nov/09	dez/09	13/09	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	
MATRIZ	1.000,18	1.134,78	1.859,87	1.519,41	1.463,61	748,60	209,80	209,80	329,70	661,39	396,01	396,01	603,54	10.532,70
DE MELO														
ABUÇU	43,91	43,91	43,91											131,73
M COUTO	64,66													64,66
DE CAVA	77,43	214,62												292,05
FRIGORIFICO	26,38	19,89												46,27
MAGE	22,28	22,28												44,56
ABETA	41,80	41,80												83,60
PARACAMEI	27,70													27,70
C. SOARES														
EPOSITO	1.835,62													
TOTAL	3.139,96	1.477,28	1.903,78	1.519,41	1.463,61	748,60	209,80	209,80	329,70	661,39	396,01	396,01	603,54	11.223,27

PRO LABORE

MATRIZ	1.465,25	1.465,25	909,01	-	-	-	-	947,79	-	895,56	1.695,17	1.695,17	1.695,17
--------	----------	----------	--------	---	---	---	---	--------	---	--------	----------	----------	----------

1336
D

SUPERMERCADOS ALTO DA POSSE LTDA

Total de Débitos do Icms Normal

	Matriz	Filial 02	Filial 03	Filial 04	Filial 05	Filial 06	Filial 07	Filial 08	Filial 09	Filial 10	Filial 11	Filial 12	Total Mensal
AGO/2008	-	5.142,48	8.301,90	-	-	13.227,97	-	16.364,80	-	-	16.295,18	-	59.332,33
SET/2008	-	8.878,52	7.309,00	-	-	11.636,51	-	14.388,13	-	3.621,24	9.761,89	-	53.595,29
OUT/2008	-	9.710,26	7.370,26	-	-	12.019,74	16.203,10	14.997,42	-	7.898,15	15.240,87	-	83.439,80
NOV/2008	-	9.224,47	7.078,71	-	-	14.122,44	2.563,28	13.999,81	-	5.264,44	8.737,03	-	60.990,18
DEZ/2008	-	11.793,60	9.132,62	-	-	18.124,01	57.795,03	24.030,12	-	9.287,78	13.182,92	-	143.348,08
JAN/2009	-	7.269,28	27.473,08	-	-	18.758,18	18.901,27	38.786,52	-	7.815,90	16.456,21	-	135.460,42
FEV/2009	12.598,09	5.396,68	17.463,09	30.134,96	18.556,86	14.279,62	41.814,55	32.143,87	24.530,30	9.023,84	12.163,99	70.914,92	288.820,77
MAR/2009	42.209,45	10.759,21	20.503,99	22.018,00	10.724,21	11.656,08	10.529,73	23.856,29	24.188,62	7.714,58	28.617,36	82.981,14	295.758,66
ABR/2009	34.827,42	9.024,20	14.457,84	34.417,79	12.835,54	13.381,73	43.222,50	22.510,17	19.227,92	8.396,93	-	54.051,16	266.353,20
MAI/2009	28.227,68	63,68	12.016,04	23.719,38	9.928,73	10.296,87	34.947,67	13.454,22	14.147,33	6.833,74	-	25.403,66	179.038,98
JUN/2009	7.462,03	-	6.878,64	5.047,15	7.311,56	6.035,87	-	13.729,70	13.247,78	8.023,86	-	32.072,19	99.808,78
JUL/2009	23.314,69	-	-	30.542,80	-	-	-	8.092,70	8.854,25	-	-	3.371,75	74.176,19
AGO/2009	-	-	116,25	-	9.095,48	-	-	-	-	-	-	11.089,07	20.300,80
SET/2009	-	-	103,50	-	-	20.013,70	-	-	-	-	-	-	20.117,20
OUT/2009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NOV/2009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.091,95	2.091,95
DEZ/2009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.712,19	5.712,19
JAN/2010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	136,12	136,12
FEV/2010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MAR/2010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loja	148.639,36	75.262,38	138.204,90	145.880,06	68.452,38	163.552,72	225.777,13	236.353,75	104.196,20	73.880,46	120.455,45	287.824,15	

Total Geral 1.788.478,94

SUPERMERCADOS ALTO DA POSSE LTDA

Total de Débitos do Icms Fecp

	Matriz	Filial 02	Filial 03	Filial 04	Filial 05	Filial 06	Filial 07	Filial 08	Filial 09	Filial 10	Filial 11	Filial 12	Total Mensal
ABR/2008	30.478,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30.478,10
AGO/2008	-	-	-	-	-	-	21.924,85	-	-	-	-	-	21.924,85
SET/2008	-	-	-	-	-	-	20.317,38	-	-	-	-	-	20.317,38
OUT/2008	-	-	-	-	-	-	1.464,26	1.141,28	-	-	-	-	2.605,54
NOV/2008	-	643,01	599,97	-	-	985,00	1.708,14	1.008,55	-	373,87	-	-	5.318,54
DEZ/2008	-	801,38	875,98	-	-	1.334,53	5.401,99	1.871,75	-	637,41	-	-	10.923,04
JAN/2009	-	512,23	1.714,08	-	-	1.234,10	1.079,99	2.445,28	-	532,90	-	-	7.518,58
FEV/2009	4.721,39	422,29	1.200,00	2.152,96	1.242,23	1.020,80	1.555,28	2.133,11	1.699,03	631,44	-	6.490,09	23.268,62
MAR/2009	4.209,66	728,39	1.385,39	1.682,30	815,22	859,21	1.897,58	1.712,06	1.651,11	557,55	1.757,81	7.307,05	24.563,33

SUPERMERCADOS ALTO DA POSSE LTDA

Total de Débitos do Icms Parcelamentos

Matriz - Parcelamento referente Auto de Infração Nº 03.210278-2 - Processo E04/078708/2007 RQP Nº 2008.000083-0 - 60 Parcelas de 40.100,49 Ufir. Em aberto 47 parcelas.	R\$	3.803.936,54
Matriz - Parcelamento do Icms Normal (Ago/08, Out/08, Nov/08, Dez/08 e Jan/09) Processo E04/ 070366/2009 RQP Nº 2009.001200-8 - 14 Parcelas de 5.239,15 Ufir. Em aberto 13 parcelas.	R\$	137.464,34
Matriz - Parcelamento do Icms Fecp (Ago/08, Out/08, Nov/08, Dez/08 e Jan/09) Processo E04/ 070367/2009 RQP Nº 2009.001207-8 - 06 Parcelas de 5.479,89 Ufir. Em aberto 06 parcelas.	R\$	66.360,36
Filial 04 - Parcelamento do Icms Normal (Ago/08, Set/08, Out/08, Nov/08, Dez/08 e Jan/09) Processo E04/ 070371/2009 RQP Nº 2009.001203-2 - 14 Parcelas de 5.116,80 Ufir. Em aberto 14 parcelas.	R\$	144.581,36
Filial 05 - Parcelamento do Icms Normal (Ago/08, Set/08, Out/08, Nov/08, Dez/08 e Jan/09) Processo E04/ 070370/2009 RQP Nº 2009.001202-4 - 10 Parcelas de 5.485,15 Ufir. Em aberto 10 parcelas.	R\$	110.706,80
Filial 09 - Parcelamento do Icms Normal (Ago/08, Set/08, Out/08, Nov/08, Dez/08 e Jan/09) Processo E04/ 070372/2009 RQP Nº 2009.001205-9 - 10 Parcelas de 5.301,09 Ufir. Em aberto 09 parcelas.	R\$	96.292,71
Filial 12 - Parcelamento do Icms Normal (Ago/08, Out/08, Nov/08, Dez/08 e Jan/09) Processo E04/ 070369/2009 RQP Nº 2009.001201-6 - 45 Parcelas de 5.069,90 Ufir. Em aberto 44 parcelas.	R\$	450.233,52
Filial 12 - Parcelamento do Icms Fecp (Ago/08, Set/08, Out/08, Nov/08, Dez/08 e Jan/09) Processo E04/ 070368/2009 RQP Nº 2009.001206-7 - 10 Parcelas de 5.469,91 Ufir. Em aberto 10 parcelas.	R\$	110.399,20
Total Geral	R\$	4.919.974,83

Valores calculados pela Ufir atual (2010), R\$ 2,0183 sem acréscimos de mora, juros e outros encargos.

2) PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

1338
P

A recuperação judicial é uma medida legal destinada a evitar a falência, proporcionando ao empresário devedor a possibilidade de apresentar, em juízo, aos seus credores, formas para quitação do débito.

A recuperação judicial esta, prevista na Nova Lei de Falências (Lei nº 11.101/2005) em substituição à antiga (Decreto-lei nº 7.661).

A principal vantagem da recuperação judicial é proporcionar ao devedor a chance de envolver todos os credores (e não apenas os credores sem garantia, como ocorria na concordata) e apresentar um plano de recuperação que, efetivamente, possa ser cumprido evitando sua falência.

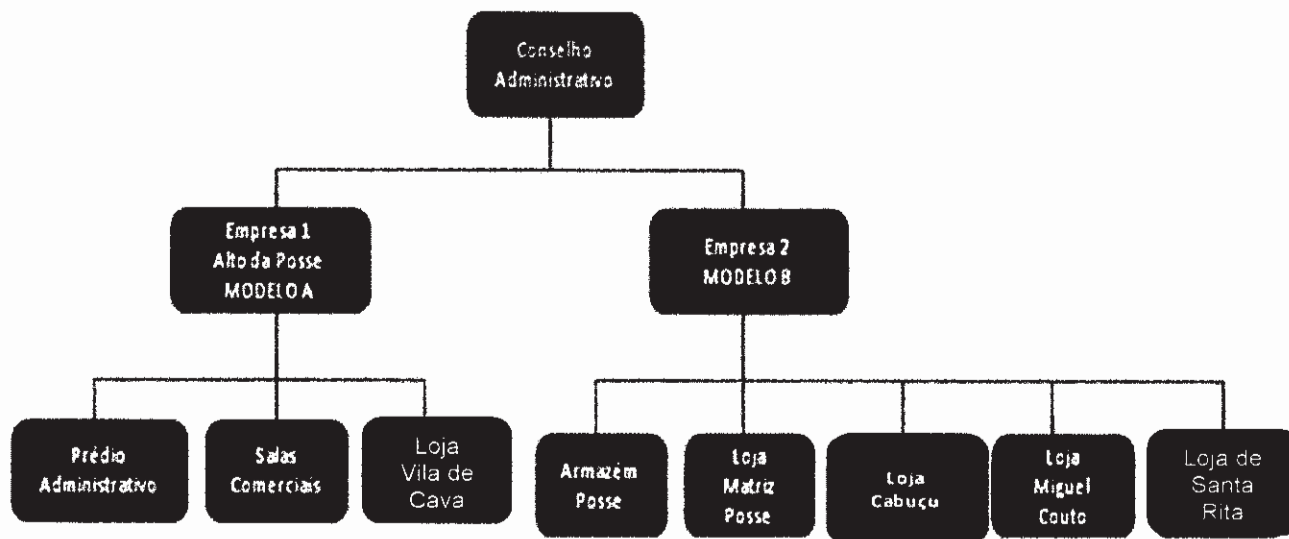
Como atitude responsável, apesar do advento da crise de crédito em 2008 e consequente desabastecimento agravado no início de 2009, o Alto da Posse trabalhou no mercado buscando opções para o capital de giro, iniciando um processo de redução de seus ativos assim como a busca de parcerias a partir de junho 2009 objetivando obter recursos para continuidade da sua operação.

O projeto proposto considera a constituição de uma sociedade específica com alienação de bens e imóveis do Alto da Posse estabelecendo duas empresas, sendo que a segunda delas permitirá aos credores participação através do direito de cessão de quotas considerando o modelo abaixo:

1239
P

Modelo Empresarial – Cisão Parcial

- **Constituição de sociedade específica com usufruto e alienação parcial de bens imóveis.**



A viabilidade do modelo acima esta sustentada por três alternativas que poderão ser aplicadas para viabilizar a continuidade do negócio.

- 1) Aluguel dos ativos próprios com objetivo de receita das lojas assim como os ativos de apoio , depósito, caminhões, edifício central etc.
- 2) Redução dos custos operacionais e busca de parcerias para gestão integrada (co-gestão) com recomposição do suprimento;
- 3) Busca de Parcerias junto a empresários no mercado para venda dos ativos para a transferencia da gestão e do negócio.

Como mencionado anteriormente, a alternativa 1 (Aluguel dos ativos e equipamentos) foi considerada como primeira etapa emergencial para retomada da operação.

1340
P

Com relação às alternativas 2 (parceria com co-gestão) e 3 (parceria com passagem dos ativos e gestão) o projeto contempla as seguintes premissas para geração do Demonstrativo de Resultados apresentado neste trabalho.

- A) Fluxo de Caixa: Controle efetivo do caixa da empresa com acompanhamento de pagamentos e fluxo de caixa, gerenciamento dos acordos de pagamentos com credores.
- B) Racionalização de operações e lojas: Revisão das lojas com baixa performance financeira assim como projetos para otimização logística para estabelecer as lojas como unidade de negocio com ênfase na lucratividade; (Controle da lucratividade das lojas, visibilidade dos processos financeiros)
- C) Redução de Custos: Continuidade na implementação dos programas para redução de custos; Logística, Serviços de Terceiros, melhoria de Produtividade;
- D) Aumento da margem de Contribuição: Controle e melhora significativa da margem de contribuição com gestão de compras e controle nas estratégias de vendas para 27,5%;
- E) Capital de Giro: Contatos no mercado com o planejamento estratégico para utilização de recursos junto a bancos, Fundos de Investimentos, restabelecimento de linhas de credito e operações com bancos;

2.1 OBJETIVOS DO PLANO

Conforme histórico de demanda e diante da viabilidade de seguir o projeto, o Alto da Posse entrou com o pedido para recuperação judicial em Setembro de 2.009 com o objetivo de possibilitar uma recomposição do negócio,

1341
P

envolvendo a análise gerencial e projeções financeiras assim como o resultado das inúmeras negociações conduzidas pela empresa.

O Plano de Recuperação do Supermercados Alto da Posse tem como premissa a continuidade do negócio com suas operações restituindo compromissos devidos a colaboradores e credores que durante o período de operação da empresa participaram de suas atividades e resultados.

Como garantia do retorno aos credores a empresa preservou seu patrimônio imobiliário, representado por suas lojas, prédio central e armazens ativos mais valiosos dentro do ramo de varejo, onde a primeira etapa deste projeto contemplou o retorno das lojas com gestores locais.

A possibilidade da abertura do atual Alto da Posse em duas empresa com a constituição de sociedade específica com usufruto e alienação parcial de bens imóveis possibilita o direito de cessão de cotas aos aos credores mantendo as duas empresas em operação.

Para viabilizar o projeto, o Alto da Posse buscou apoio profissional de uma consultoria especializada em reestruturação de empresas onde os desafios e soluções empresariais, com a respectiva demonstração técnica da viabilidade econômica são expostas pela QUANTUM, MASP & REISEN CONSULTORES ASSOCIADOS, consultoria especializada contratada para estruturar o processo operacional de recuperação da empresa.

Foram feitos diversos contatos no mercado do varejo na busca de parcerias para o retorno do suprimento com participação na gestão do negócio assim como contatos com empresários do setor para a definição estratégica da passagem dos pontos com a respectiva saída da gestão.

Os contatos iniciais no segmento mostraram a viabilidade da parceria com os ativos disponíveis estabelecendo uma perspectiva de continuidade de operação dos pontos conduzidos por gestores da região, considerando propostas para locação das lojas.

1342
P

A locação das lojas e pontos foi a alternativa inicial implantada para o retorno da operação. Este movimento foi rápido conforme exigia a situação, com a passagem dos pontos a gestores do mesmo ramo de negócios.

Com relação a locação das lojas, os contatos iniciados em junho 2009, geraram os contratos de locação dos pontos para re- abertura das (5) lojas e continuidade do negócio no início do ano de 2010.

Esta primeira etapa cumprida, possibilita uma perspectiva de que o pagamento de compromissos será possível mediante a continuidade da operação, seja na denominação Alto da Posse ou através de um operador parceiro ou investidor.

Todas as ações gerenciais e operacionais contempladas no projeto deverão resultar no saneamento operacional e organizacional para novamente crescer em um novo modelo gerencial com cenário comercial e financeiro a partir de 2010 com um novo modelo de parceria para gestão dos ativos ou com receitas com o aluguel dos ativos.

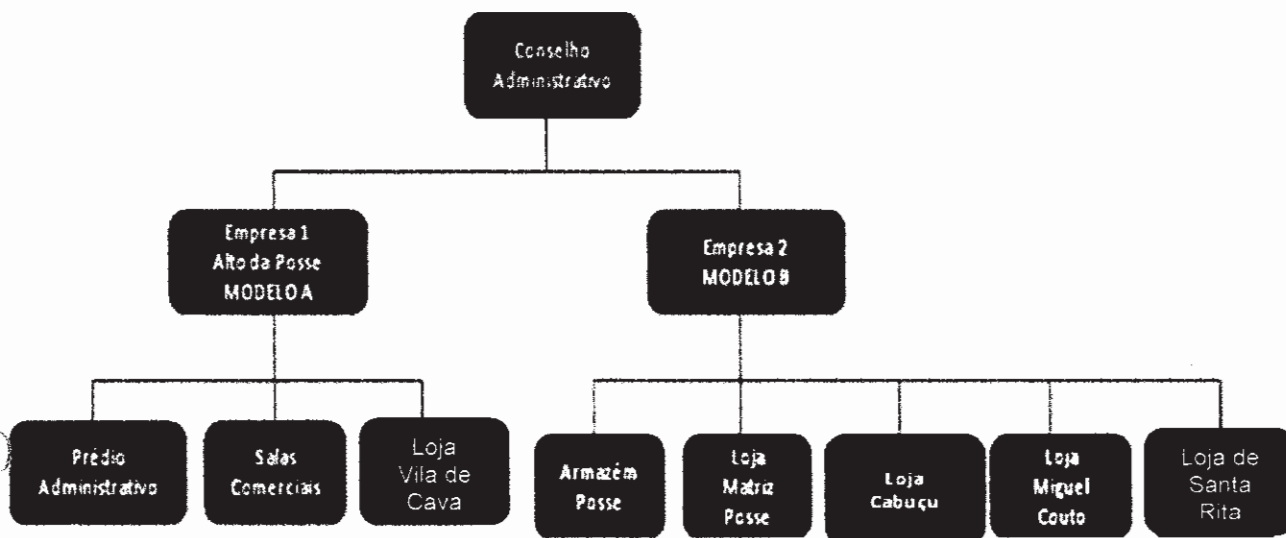
Cabe ressaltar o retorno das reuniões com fornecedores e bancos, possibilitando a retomada de vendas na configuração de locação de ativos porem o plano considera a viabilidade de uma nova parceria para gestão do negócio.

Diante disto, é importante ressaltar que o histórico dos resultados obtidos pelo Supermercado Alto da Posse (detalhamento anexo) demonstra o potencial e sua capacidade de retomar seu caminho ao crescimento sustentável, desde que haja um entendimento por parte dos credores para permitir a empresa se reposicionar no mercado com um menor numero de lojas com opções de tranferencia de ativos, gestão compartilhada através de uma estrutura de parceria efetiva.

5343
P

Modelo Empresarial – Cisão Parcial

- **Constituição de sociedade específica com usufruto e alienação parcial de bens imóveis.**



PREMISSAS PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO

De tal forma a maximizar o retorno aos credores, preservando a solidez do negócio, temos os seguintes critérios apresentados na proposta:

- a) **Retorno de Suprimento & Vendas** – A redução da operação foi necessária para recompor a empresa em um patamar compatível com os ativos próprios disponíveis como geradores de receita.

b) **Modelo Financeiro para gestão do Saneamento Operacional**

Considerando a necessidade de controle e gestão do projeto, a implantação de ferramentas para visibilidade com indicadores de performance são importantes para o acompanhamento por parte dos credores da evolução do programa.

- **Modelagem Financeira** – Equilíbrio da modelagem econômico-financeira como apoio ao plano de reestruturação com os processos para o controle do fluxo de caixa, demonstrativo de resultados, indicadores de desempenho e gestão do endividamento;

- 5344
P
- (1) **Gestão dos ativos disponíveis** – gerenciar as receitas de lojas de forma a compatibilizar compromissos financeiros com geração de caixa. Gestão contínua do fluxo de caixa , controle do ciclo financeiro e linhas de crédito com visão ;
 - (2) **Parceria** – desenvolvimento e implementação de sistema para fechamento de resultados gerencias na base mensal por unidade de negócios (lojas);
 - (3) **Deságio** – os créditos sofrerão um deságio de acordo com a planilha específica para compatibilizar as receitas com a agenda de pagamentos dos passivos acordados.
 - (4) **Saldo Remanescente:** O crédito após o período de pagamentos (saldo remanescente) será utilizado para integralizar cotas com participação na empresa;

Dentro da consistencia do projeto, os credores da empresa terão condições de acompanhamento e participação na gestão empresarial após aprovação do Plano de Recuperação Judicial.

Podemos mencionar; 1) criação do Conselho Consultivo composto por executivos indicados pelos credores; 2) indicação do executivo gestor para conduzir o negócio garantindo os indicadores apresentados no projeto; 3) definição de um acordo de gestão com os atuais acionistas da empresa.

ATIVOS OPERACIONAIS

O Alto da Posse possui ativos tais como; lojas próprias, deposito próprio de apoio, depósito central, prédio administrativo, que podem ser utilizados como apoio ao plano de recuperação junto a gestores do mercado.

1345
φ

Ativo	Avaliação R\$ 000's
Edifício Central	R\$ 4.500
Matriz	R\$ 3.000
Loja Miguel Couto	R\$ 3.000
Loja Vila de Cava	R\$ 1.500
Loja Cabuçu	R\$ 1.500
Loja Santa Rita	R\$ 1.500
Total	R\$ 15.000

(*) Valor estimado conforme planilha entregue pelo Alto da Posse.

2.4 AVALIAÇÃO ECONÔMICA DAS PROPOSTAS DE PROJETO

As alternativas do projeto tem como objetivo a viabilidade de pagamento do passivo aos credores com o restabelecimento da operação das lojas através de uma co-gestão, de gestores indicados pelos credores ou por terceiros. Para cada uma das três alternativas serão projetados resultados das fontes de receitas, despesas e programação de pagamentos aos credores.

Em termos gerais, as propostas de pagamento vislumbram:

- Carência para o início dos pagamentos a partir de setembro de 2010;
- Classe 1: Conversão de 40% da dívida em cotas da nova empresa com parcelamento do saldo em até 12 prestações bimestrais, dependendo do valor do crédito e da opção aprovada em assembleia;

1346


- Classe 2: Deságio do valor presente de 30% - 50% dependendo da opção aprovada com parcelamento entre 8 e 17 anos com opção de conversão em quotas do saldo, dependendo do valor do crédito e da opção aprovada em assembleia;
- Classe 3 : Deságio do valor presente de até 50% (distribuição por valor) com parcelamento entre 8 e 17 anos com opção de conversão em quotas do saldo, dependendo do valor do crédito e da opção aprovada em assembleia;
- Parcelas progressivas, de forma a permitir uma reestruturação da empresa em um primeiro momento, visando potencializar sua capacidade de pagamento posteriormente.
- Participação na empresa pelos credores através da distribuição de quotas de uma nova empresa após período previsto para pagamento do passivo, pelo processo de cisão parcial com constituição de sociedade específica; constituição de sociedade de credores , direito de cessão de cotas.

Os valores obtidos por estas alternativas serão disponibilizados para o pagamento de passivos. O Alto da Posse também tem apresentado abertura e foruns para discussão e busca de opções para recompor o negócio nas suas reuniões com bancos e fornecedores.

Todas as alternativas acima levaram em consideração o contato com os principais credores informando a expectativa de sucesso do retorno de atividades das lojas reduzindo o impacto social com o retorno do pessoal ao trabalho assim como retorno de suprimento de mercadorias por parte dos fornecedores.

1341
P

2.4.1 PROPOSTA I - ARRENDAMENTO

TRANSFERENCIA DOS ATIVOS, ALUGUEL DE LOJAS, PONTO E EQUIPAMENTOS;

Aluguel com objetivo de receita das lojas em operação assim como os ativos de apoio, depósito, caminhões, edifício central etc. Esta alternativa pela necessidade emergencial da recomposição do negócio se encontra ativa já a partir do final de 2009.

Considerou no primeiro momento os ativos próprios do Supermercados Alto da Posse como geradores de valor. O aluguel das lojas para terceiros, com operações já consolidadas na região, foi avaliado no primeiro momento, como alternativa de curto prazo para retomar as operações com a reativação das lojas.

O programa inicial que obteve uma resposta de curto prazo contemplou a locação dos ativos, que permitiram o Alto da Posse a negociação com empresários do setor para gestão das lojas próprias revertendo um quadro de EBITDA (lucro operacional) negativo para uma projeção anual de R\$ 1.025.000,00 (alternativa locação) de caixa para cobrir seu saldo com credores

O aluguel das lojas com os equipamentos inclusos, envolvendo gestores do segmento, neste momento foi fundamental para o retorno da operação. O impacto social conforme mencionado neste documento foi minimizado com a reabertura das lojas, assim como o retorno do suprimento por parte dos fornecedores.

1348

Em resumo, esta alternativa tem como objetivo viabilizar o pagamento do passivo com a manutenção da operação, permitindo a abertura das lojas no primeiro momento com uma janela futura para uma parceria do negócio.

O quadro abaixo apresenta os acordos efetuados assim como recursos financeiros gerados nesta etapa.

ATIVO	INÍCIO LOCAÇÃO	LOCATÁRIO	VALOR CONTRATO R\$ (REAIS)
Galpão	07/2009	Supermercados Real de Eden Ltda	2.800,00 Venc. ago'2019
Loja Posse	07/2009	Supermercados Real de Eden Ltda	14.800,00 /mês Venc. ago'2019
Loja M.Couto	07/2009	Supermercados Real de Eden Ltda	17.600,00 Venc. ago'2019
Loja Cabuçu	09/2009	Mercado Vitória do Cabuçu Ltda	6x 25.000,00 / 30.000,00 Venc. out'2019
Loja Santa Rita (*)	11/2009	Multiplique Locação de Equipamentos Comerciais Ltda.	6x 9500,00 /14.500,00 (*) Venc. dez'2019
Loja Vila de Cava	10/2009	Supervila Supermercdaos Ltda.	6x 20.000,00 / 25.000,00 Venc. Nov'2019
Fundo Piabeta	01/2010	Rei da Primavera Ltda.	20?x 25.000,00 Venc. Jul'2011
Fundo Comendador Soares	06/2009	João Marcelo Figueiredo / João Carlos de Oliveira	20x 30.000,00 Venc. Jan'2011
Galpão Posse	Disponível		7.000,00 (potencial)
Salas Escritórios	Disponível		2.000,00 (potencial)

1319
P

Alinhado com a urgência que o programa exigia foram concluídas as locações das 5 lojas com empresários do segmento. Os primeiros ativos a retomarem suas atividades foram as lojas da Posse e Miguel Couto geridas pelo Supermercados Real de Eden Ltda. Se encontram em processo de locação os ativos do galpão e salas / escritórios administrativos.

Fonte de Recursos 2010 à 2029											
Recursos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bens Imóveis											
Locação Galpão (parte)	33.600	34.608	35.646	36.716	37.817	38.952	40.120	41.324	42.563	43.840	45.156
Locação Matriz	177.600	182.928	188.416	194.068	199.890	205.887	212.064	218.426	224.978	231.728	238.680
Locação M.Couto	211.200	217.536	224.062	230.784	237.707	244.839	252.184	259.749	267.542	275.568	283.836
Arrendamento Cabuçu	340.000	370.800	381.924	393.382	405.183	417.339	429.859	442.755	456.037	469.718	483.810
Arrendamento S.Rita	138.933	179.220	184.597	190.134	195.839	201.714	207.765	213.998	220.418	227.031	233.841
Arrendamento V.Cava	275.000	309.000	318.270	327.818	337.653	347.782	358.216	368.962	380.031	391.432	403.175
Venda Fdo.Com. C.Soures	360.000	30.000									
Venda Fdo.Com. Piabetá	275.000	175.000									
Galpão / prédio administrativo		220.000	226.600	233.398	240.400	247.612	255.040	262.692	270.572	278.689	287.050
Escritórios		24.000	24.720	25.462	26.225	27.012	27.823	28.657	29.517	30.402	31.315
Bens Móveis											
Veículos Agregados Real	20.700										
Venda de Móveis, Utens. e Equip.	7.180										
TOTAL	1.839.213	1.743.092	1.584.235	1.631.762	1.680.715	1.731.136	1.783.070	1.836.562	1.891.659	1.948.409	2.006.861
Recursos	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	Total	
Bens Imóveis											
Locação Galpão (parte)	46.510	47.906	49.343	50.823	52.348	53.918	55.536	57.202	58.918		302.845
Locação Matriz	245.840	253.215	260.812	268.636	276.695	284.996	293.546	302.352	311.423		4.772.179
Locação M.Couto	292.350	301.121	310.154	319.459	329.043	338.914	349.081	359.554	370.340		5.675.023
Arrendamento Cabuçu	498.324	513.274	528.672	544.532	560.868	577.694	595.025	612.876	631.262		9.653.335
Arrendamento S.Rita	240.857	248.082	255.525	263.191	271.086	279.219	287.595	296.223	305.110		4.640.378
Arrendamento V.Cava	415.270	427.728	440.560	453.777	467.390	481.412	495.854	510.730	526.052		8.036.112
Venda Fdo.Com. C.Soures											390.000
Venda Fdo.Com. Piabetá											450.000
Galpão	295.662	304.531	313.667	323.077	332.770	342.753	353.035	363.626	374.535		
Escritórios	32.254	33.222	34.218	35.245	36.302	37.391	38.513	39.668	40.858		
Bens Móveis											
Veículos Agregados Real											20.700
Venda de Móveis, Utens. e Equip.											7.180
TOTAL	2.067.067	2.129.079	2.192.951	2.258.740	2.326.502	2.396.297	2.468.186	2.542.232	2.618.499		40.676.268

1350

Para a continuidade da operação do Supermercados Alto da Posse, elaboração do Plano de Recuperação e implementação da solução viável que contemple os objetivos propostos, a empresa conta desde Setembro de 2.009 com um staff administrativo próprio e apoio de assessoria em áreas especializadas, iniciando o projeto de locação de lojas para retomada das operações.

A perspectiva de despesas considera um modelo em que o Alto da Posse atue no apoio operacional porem não atuando na gestão que deverá ser transferida para profissionais indicados por credores.

O ano de 2010 concentra a maior parcela de despesas em função de todo o trabalho de reestruturação a ser desenvolvido para viabilizar o projeto.

Projeção de Despesas para 2010

Despesas	Descrição	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total
Salário : Folha	10 func.	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	21000	21000	182000
Encargos	70%	9800	9800	9800	9800	9800	9800	9800	9800	9800	9800	14700	14700	127400
Pró-Labore	R\$ 4.000 p/ Sócio	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000
Acordos	trabalhista	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
														0
Masp & Reisen	consultoria	12850	12850	12850	12850	12850	7850	7850	7850	7850	7850			103500
	triba	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	96000
bastos & figue	advogado	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000
José Oswaldo	advogado	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	44.400
Rumifen	contabilidade	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
														0
Parcelamento inss		1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200
Acordo	aluguel St Rita 21x R\$ 5.431	5.431	5.431	5.431	5.431	5.431	5.431	5.431	5.431	5.431	5.431	5.431	5.431	65.172
Acordo	luz Cabuçu	7.617	2.617	2.617	2.617	2.617	2.617	2.617	2.617	2.617	2.617	2.617		33.787
														0
Telefonia		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Seguro		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Luz		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Água		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Segurança		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Maintenance : Sistemas		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Despesas : Outros		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
TOTAL		97.898	92.898	92.898	92.898	92.898	87.898	87.898	87.898	87.898	87.898	91.948	89.331	1.090.259

351
P

Projeção de Despesas 2010 à 2020											
Despesas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Salário / Folha Líquida	186.360	98.771	104.697	110.979	117.638	124.696	132.178	140.108	148.515	157.426	166.871
Encargos / Salário / Pró-Labore	115.543	81.238	64.912	68.807	72.935	77.311	81.950	86.867	92.079	97.604	103.460
Pró-Labore	144.000	148.320	152.770	157.353	162.073	166.935	171.944	177.102	182.415	187.887	193.524
Acordos	36.000										
Administrador Judicial	200.000	285.000	150.000								
Consultoria Reestruturação	103.500										
Assessoria Trabalhista	96.000										
Assessoria Jurídica	144.000										
Advogado	44.400										
Contabilidade	18.000										
Parcelamento Inss	19.200										
Acordo - aluguel Santa Rita	65.172										
Acordo - luz Vila de Cabuçu	33.787										
Telefonia	12.000	12.720	13.483	14.292	15.150	16.059	17.022	18.044	19.126	20.274	21.490
Seguro	7.200	7.632	8.090	8.575	9.090	9.635	10.213	10.826	11.476	12.164	12.894
Luz	6.000	6.360	6.742	7.146	7.575	8.029	8.511	9.022	9.563	10.137	10.745
Água	3.600	3.816	4.045	4.288	4.545	4.818	5.107	5.413	5.738	6.082	6.447
Segurança	18.000										
Manutenção / Sistemas	6.000										
Despesas / Outros	24.000										
TOTAL	1.282.762	623.857	504.738	371.440	389.006	407.484	426.925	447.382	468.912	491.574	515.432

Projeção de Despesas 2021 à 2029											
Despesas	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029		TOTAL
Salário / Folha Líquida	176.883	187.496	198.746	210.671	223.311	236.710	250.913	265.967	281.925		3.520.861
Encargos / Salário / Pró-Labore	109.668	116.248	123.223	130.616	138.453	146.760	155.566	164.900	174.794		2.182.934
Pró-Labore	199.330	205.310	211.469	217.813	224.347	231.078	238.010	245.150	252.505		3.869.334
Acordos											36.000
Administrador Judicial											635.000
Consultoria Reestruturação											103.500
Assessoria Trabalhista											96.000
Assessoria Jurídica											144.000
Advogado											44.400
Contabilidade											18.000
Parcelamento Inss											19.200
Acordo - aluguel Santa Rita											65.172
Acordo - luz Vila de Cabuçu											33.787
Telefonia	22.135	23.463	24.871	26.363	27.945	29.621	31.399	33.283	35.280		434.019
Seguro	13.281	14.078	14.922	15.818	16.767	17.773	18.839	19.970	21.168		260.411
Luz	11.067	11.731	12.435	13.181	13.972	14.811	15.699	16.641	17.640		217.009
Água	6.640	7.039	7.461	7.909	8.383	8.886	9.420	9.985	10.584		130.206
Segurança											18.000
Manutenção / Sistemas											6.000
Despesas / Outros											24.000
TOTAL	539.005	565.365	593.128	622.371	653.179	685.639	719.845	755.896	793.895		11.857.833

É importante ressaltar que o Supermercado Alto da Posse buscou de forma transparente soluções explorando sua capacidade de retomar seu caminho através de uma recuperação sustentável, considerando um entendimento por parte dos credores possibilitando opções com um menor número de lojas e com uma estrutura organizacional mais otimizada.

1352
P

O impacto social conforme mencionado neste documento foi minimizado com a reabertura das lojas, assim como o retorno do suprimento por parte dos fornecedores. O trabalho inicial de recomposição da operação já iniciou uma fonte de recursos a ser aplicada no pagamento de passivo junto aos grupos 1, 2 e 3.

		Dívida	Deságio	Carência	Prazo
Passivo	Fornecedores	R\$ 13.312.064	50%	2	15
	Bancos	R\$ 26.716.563	50%	2	15
	Trabalhista	R\$ 3.603.144		-	2
Total		R\$ 43.631.771			

Com uma combinação média de deságio de 50%, 2 anos de carência e pagamentos ao longo de 17 anos (incluindo 2 anos de carência) tanto para fornecedores quanto bancos.

Arrendamento das Lojas – Receita líquida com o aluguel médio de R\$ 1.379 mil / ano , contemplando aluguel das lojas, depósito, caminhões e salas do prédio administrativo .

1353

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	TOTAL
2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026

Receita	1.830.213	1.743.092	1.584.235	1.631.762	1.680.795	1.731.136	1.783.070	1.836.562	1.891.658	1.948.408	2.006.861	2.067.067	2.129.079	2.192.951	2.258.740	2.326.582	2.396.207	33.047.258
---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Despesa	1.282.782	623.857	584.738	571.448	589.886	487.484	428.925	447.582	488.912	481.574	515.432	539.085	565.265	593.128	622.371	653.178	685.639	8.588.197
---------	-----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Receita Líquida	547.431	1.119.235	1.079.497	1.060.312	1.091.709	1.223.652	1.354.146	1.389.080	1.422.746	1.466.834	1.491.429	1.528.082	1.563.714	1.600.823	1.636.369	1.673.404	1.710.568	23.459.061
-----------------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Fornecedores	Saldo Inicial	2.686.553																
	Pagamentos	0	0	683.582	214.918	240.788	289.584	381.945	338.178	378.768	424.211	475.116	532.138	595.886	673.586	747.884	837.217	937.785
	Saldo Devedor	2.686.553	3.008.984	2.686.188	2.783.938	2.888.583	2.965.538	3.049.448	3.043.884	3.038.877	2.988.476	2.858.887	2.688.658	2.383.943	2.082.512	1.485.288	837.217	0

Bancos	Saldo Inicial	4.858.553																
	Pagamentos	0	0	486.345	455.861	589.888	578.829	638.328	716.844	881.973	888.218	1.085.885	1.328.715	1.281.828	1.413.351	1.582.953	1.772.887	1.985.858
	Saldo Devedor	4.858.553	5.441.578	5.888.284	5.915.785	6.116.822	6.278.116	6.383.281	6.444.828	6.415.786	6.287.478	6.035.971	5.633.573	5.047.681	4.248.852	3.185.388	1.772.887	0

Trabalhista	Saldo Inicial	2.161.886																
	Pagamentos	2.161.886	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Saldo Devedor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

FLUXO LÍQUIDO	(1.685.426)	(1.182.235)	(88.281)	580.345	541.322	488.228	414.873	334.355	282.835	434.414	48.318	(130.782)	(284.182)	(481.021)	(884.188)	(938.001)	(1.212.293)	(1.484.888)
---------------	-------------	-------------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	--------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------	-------------

deságio da dívida	50%
pagamento	40%
cotas	60%

Juros de 12% a.a.

1354
[Handwritten signature]

2.7.2 PROPOSTA II – GESTÃO COMPARTILHADA

PROPOSTA 2 - GESTÃO COMPARTILHADA - RETORNO DE SUPRIMENTO PARA O SUPERMERCADO ALTO DA POSSE COM GESTÃO POR GRUPO DE GESTORES DEFINIDO PELOS CREDORES;

Redução dos custos operacionais e busca de Parcerias com gestão integrada (co-gestão) com recomposição do suprimento; Esta alternativa, abre oportunidade do retorno de suprimentos em conjunto com parceiro de negócios conduzindo a gestão da operação.

O programa considera gestores indicados pelos credores para gestão das lojas próprias para uma projeção anual de R\$ 2.651.000,00 de caixa para cobrir seu saldo com credores .

		Dívida	Deságio	Cota	Prazo
Passivo	Fornecedores	R\$ 13.312.064	30%	60%	8
	Bancos	R\$ 26.716.563	30%	60%	8
	Trabalhista	R\$ 3.603.144		-	2
Total		R\$ 43.631.771			

Com uma combinação média de deságio de 30% para bancos e fornecedores, 2 anos de carência e pagamentos ao longo de 8 anos (total de 10 anos incluindo 2 anos de carência).

135:
P

SUPERMERCADOS ALTO DA POSSE				TOTAL EMPRESA								orçamento 2.011		Total
Cod.	Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
9.000	Receita Bruta	6.849	6.580	7.246	6.857	7.523	7.008	7.309	7.409	7.113	6.961	6.538	8.453	85.846
9.100	Venda Promocional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.200	Material Reciclado	7	7	7	7	8	7	7	7	7	7	7	8	86
9.300	Total Receita	6.856	6.587	7.254	6.864	7.531	7.015	7.316	7.417	7.120	6.968	6.545	8.461	85.932
9.400	Desconto Cartão	(78)	(51)	(49)	(54)	(51)	(58)	(53)	(55)	(56)	(53)	(52)	(49)	(654)
9.500	Perdas & Outras	(41)	(39)	(43)	(41)	(45)	(42)	(44)	(44)	(43)	(42)	(39)	(51)	(515)
10.000	Tributos													
Total Tributos (5.0%)		(342)	(329)	(382)	(343)	(378)	(350)	(385)	(370)	(356)	(348)	(327)	(423)	(4.282)
Receita Líquida		6.394	6.167	6.799	6.425	7.058	6.566	6.855	6.947	6.666	6.525	6.126	7.938	80.466
11.000	Custo de Mercadorias Usadas	(5.109)	(4.909)	(5.406)	(5.115)	(5.612)	(5.228)	(5.438)	(5.512)	(5.292)	(5.179)	(4.864)	(6.289)	(63.954)
Margem Comercial		25.4%	25.4%	25.4%	25.4%	25.4%	25.4%	25.6%	25.6%	25.6%	25.6%	25.6%	25.6%	25.5%
12.000	Despesas de Vendas													
12.100	Frete Recebimento Depósito	(10)	(10)	(11)	(10)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(10)	(10)	(13)	(129)
12.200	Transporte Cesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12.300	Representantes Cesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12.400	Desconto Vendas Cesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Despesa de Vendas		(10)	(10)	(11)	(10)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(10)	(10)	(13)	(129)
Despesa de Contribuição bruta		1.275	1.248	1.382	1.300	1.434	1.328	1.406	1.423	1.363	1.335	1.252	1.637	16.384
Margem de contribuição		18.6%	19.0%	19.0%	18.9%	19.0%	18.9%	19.2%	19.2%	19.1%	19.2%	19.1%	19.4%	19.1%
13.000	Pessoal (Quadro Total)	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	
13.100	Salários	(252)	(252)	(252)	(252)	(265)	(265)	(265)	(265)	(265)	(265)	(265)	(265)	(3.128)
13.200	Gratificações	(28)	(28)	(28)	(28)	(29)	(29)	(29)	(29)	(29)	(29)	(29)	(62)	(380)
13.300	Salário Educação	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(109)
13.400	FGTS	(29)	(29)	(29)	(29)	(31)	(31)	(31)	(31)	(31)	(31)	(31)	(31)	(362)
13.500	FGTS Rescisões	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(99)
13.600	Férias	(42)	(42)	(42)	(42)	(44)	(44)	(44)	(44)	(44)	(44)	(44)	(44)	(521)
13.700	INSS	(114)	(114)	(114)	(114)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(191)	(1.484)
13.800	Rescisões	(13)	(13)	(13)	(13)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(185)
13.900	13º Salário	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(215)	(315)
13.950	Vale Transporte	(45)	(45)	(45)	(45)	(47)	(47)	(47)	(47)	(47)	(47)	(47)	(47)	(590)
Total Despesa de Pessoal		(549)	(549)	(549)	(549)	(578)	(578)	(578)	(578)	(578)	(578)	(578)	(888)	(7.119)
% / Receita		-8.0%	-8.3%	-7.6%	-8.0%	-7.7%	-8.2%	-7.9%	-7.8%	-8.1%	-8.3%	-8.8%	-10.5%	-8.3%
14.000	Despesas Lojas													
14.050	Acordo Trabalhista	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(195)
14.100	Almozanado	(17)	(16)	(18)	(17)	(19)	(17)	(18)	(18)	(18)	(17)	(16)	(21)	(211)
14.150	Aluguel / IPTU	(68)	(66)	(72)	(69)	(75)	(70)	(73)	(74)	(71)	(70)	(65)	(85)	(858)
14.200	Carro Forte	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(173)
14.250	Combustível (Gerador)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(94)
14.300	Enxergas	(41)	(39)	(43)	(41)	(45)	(44)	(44)	(44)	(43)	(42)	(39)	(51)	(515)
14.350	Energia Elétrica	(87)	(92)	(87)	(92)	(91)	(88)	(87)	(87)	(90)	(95)	(103)	(106)	(1.105)
14.400	Manutenção Instalações	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(576)
14.450	Outras Despesas Lojas	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(210)
14.500	Sanny	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(150)
14.550	Segurança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.600	Serviço de Alimentação	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(297)
14.650	Telefone	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(82)
Total Desp. Lojas		(382)	(382)	(389)	(386)	(378)	(368)	(370)	(371)	(369)	(372)	(372)	(410)	(4.468)
% / Receita		-5.3%	-5.5%	-5.1%	-5.3%	-5.0%	-5.2%	-5.1%	-5.0%	-5.2%	-5.3%	-5.7%	-4.8%	-5.2%
15.000	Despesas Central e Amortizado													
15.100	Serviços de Gestão	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(576)
15.200	Administrador Judicial	(20)	(20)	(20)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(285)
15.300	Informática	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(19)	(184)
15.400	Serviços RH	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(4)	(33)
15.500	Assistência Médica	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(200)
15.600	Outras Despesas Central	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(216)
15.700	Despesas de Propaganda	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(96)
Total Desp. Central		(128)	(128)	(128)	(133)	(133)	(133)	(133)	(133)	(133)	(133)	(133)	(139)	(1.580)
% / Receita		-1.9%	-1.9%	-1.8%	-1.9%	-1.8%	-1.9%	-1.8%	-1.8%	-1.9%	-1.9%	-2.0%	-1.6%	-1.9%
16.000	Financiamentos / Imobilizado													
16.100	Leasing	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(240)
16.200	Consórcios Seguros	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(27)
Total Financiamentos		(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(20)	(20)	(20)	(267)
% / Receita		-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.2%	-0.3%
EBITDA (Lucro Operacional)		213	186	313	228	324	229	303	319	262	234	151	182	2.945
Margem Ebitda %		3.1%	2.8%	4.3%	3.3%	4.3%	3.3%	4.1%	4.3%	3.7%	3.4%	2.3%	2.2%	3.4%

1352

Cod.	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2016
9.000	Receita Bruta	85.846	88.236	90.074	91.913	93.751	93.751
9.200	Material Reciclado	86	88	90	92	94	94
9.300	Total Receita	85.932	88.324	90.164	92.004	93.845	93.845
9.400	Desconto Cartão	(658)	(675)	(687)	(699)	(712)	(712)
9.500	Perdas & Quebras	(515)	(529)	(540)	(551)	(563)	(563)
10.000	Tributos						
Total Tributos (5,0%)		(4.292)	(4.412)	(4.504)	(4.596)	(4.688)	(4.688)
Receita Líquida		80.466	82.708	84.433	86.158	87.883	87.883
11.000	Custo de Mercadorias Vendidas	(63.954)	(65.734)	(67.015)	(68.383)	(69.751)	(69.751)
Margem Comercial (% Receita)		25,5%	25,5%	25,6%	25,6%	25,6%	25,6%
12.000	Despesas de Vendas						
12.100	Frete Recebimento Depósito	(129)	(132)	(135)	(138)	(141)	(141)
12.200	Transporte Cesta	0	0	0	0	0	0
12.300	Representantes Cesta	0	0	0	0	0	0
12.400	Desconto Vendas Cesta	0	0	0	0	0	0
Total Despesa de Vendas		(129)	(132)	(135)	(138)	(141)	(141)
Margem de Contribuição Bruta		16.384	16.842	17.283	17.637	17.991	17.991
% Margem de contribuição		19,1%	19,1%	19,2%	19,2%	19,2%	19,2%
13.000	Pessoal (Quadro total)						
13.100	Salários	(3.126)	(3.208)	(3.346)	(3.455)	(3.537)	(3.537)
13.200	Grafilhações	(380)	(389)	(403)	(414)	(422)	(422)
13.300	Salário Educação	(109)	(112)	(117)	(121)	(124)	(124)
13.400	FGTS	(362)	(371)	(387)	(400)	(409)	(409)
13.500	FGTS Rescisões	(99)	(102)	(106)	(110)	(113)	(113)
13.600	Férias	(521)	(534)	(557)	(575)	(589)	(589)
13.700	INSS	(1.484)	(1.523)	(1.588)	(1.640)	(1.679)	(1.679)
13.800	Rescisões	(185)	(189)	(177)	(182)	(187)	(187)
13.900	13º Salário	(315)	(323)	(337)	(348)	(356)	(356)
13.950	Vale Transporte	(560)	(575)	(600)	(619)	(634)	(634)
Total Despesa c/ Pessoal		(7.115)	(7.300)	(7.610)	(7.857)	(8.043)	(8.043)
% / Receita		-8,3%	-8,3%	-8,4%	-8,5%	-8,6%	-8,6%
14.000	Despesas Lojas						
14.050	Acordo Trabalhista	(195)	(195)	(195)	(195)	(195)	(195)
14.100	Almozarifado	(211)	(217)	(222)	(226)	(231)	(231)
14.150	Aluguel / IPTU	(858)	(882)	(901)	(919)	(938)	(938)
14.200	Carro Forte	(173)	(173)	(173)	(173)	(173)	(173)
14.250	Combustível (Gerador)	(94)	(94)	(94)	(94)	(94)	(94)
14.300	Embalagem	(515)	(529)	(540)	(551)	(563)	(563)
14.350	Energia Elétrica	(1.105)	(1.215)	(1.337)	(1.395)	(1.450)	(1.450)
14.400	Manutenção Instalações	(576)	(576)	(576)	(576)	(576)	(576)
14.450	Outras Despesas Lojas	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)
14.500	Sanny	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)
14.600	Serviço de Alimentação	(297)	(297)	(297)	(297)	(297)	(297)
14.650	Telefone	(82)	(82)	(82)	(82)	(82)	(82)
Total Desp. Lojas		(4.468)	(4.622)	(4.778)	(4.870)	(4.958)	(4.958)
% / Receita		-5,2%	-5,2%	-5,3%	-5,3%	-5,3%	-5,3%
15.000	Despesas Central e Almozarifado						
15.100	Serviços de Gestão	(578)	(576)	(626)	(626)	(626)	(626)
15.200	Administrador Judicial	(285)	(150)	0	0	0	0
15.300	Informática	(184)	(184)	(184)	(184)	(184)	(184)
15.400	Serviços RH	(33)	(33)	(34)	(34)	(34)	(34)
15.500	Assistência Médica	(200)	(200)	(203)	(203)	(203)	(203)
15.600	Outras Despesas Central	(216)	(216)	(216)	(216)	(216)	(216)
Total Desp. Central		(1.590)	(1.359)	(1.263)	(1.263)	(1.263)	(1.263)
% / Receita		-1,9%	-1,5%	-1,4%	-1,4%	-1,3%	-1,3%
16.000	Financiamentos / Imobilizado						
16.100	Leasing	(240)	(240)	(240)	(240)	(240)	(240)
16.200	Consortios/ Seguros	(27)	(27)	(27)	(27)	(27)	(27)
Total Financiamentos		(267)	(267)	(267)	(267)	(267)	(267)
% / Receita		-0,3%	-0,3%	-0,3%	-0,3%	-0,3%	-0,3%
EBITDA (Lucro Operacional)		2.945	3.294	3.365	3.380	3.460	3.460
Margem Ebitda %		3,4%	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%

9357

O quadro resumo abaixo apresenta a perspectiva financeira para a proposta da gestão compartilhada.

Gestão Compartilhada - Projeção de faturamento de R\$ 85.654mil / ano e crescimento de 2%. Lucro operacional médio de R\$ 3.051 mil / ano, contemplando a operação de cinco lojas.

Fluxo de Caixa da Alternativa 2 :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Receita	1.839.213	2.651.848	2.704.885	2.731.934	2.759.253	2.786.846	2.814.714	2.842.861	2.871.290	24.002.844
Despesa (*)	1.082.762	510.703	510.703							2.104.169
Receita Líquida	756.451	2.141.145	2.194.182	2.731.934	2.759.253	2.786.846	2.814.714	2.842.861	2.871.290	21.898.675
Fornecedores	Saldo Inicial	6.929.475								
	Pagamentos	0	218.143	454.933	989.310	1.010.438	1.030.752	1.030.752	1.164.395	6.929.475
	Saldo Devedor	6.929.475	6.711.332	6.256.399	5.267.089	4.256.651	3.225.899	2.195.147	1.164.395	0
Bancos	Saldo Inicial	12.146.382								
	Pagamentos	0	477.869	1.735.197	1.735.197	1.735.197	1.735.197	1.735.197	1.257.328	12.146.382
	Saldo Devedor	12.146.382	11.668.513	9.933.316	8.198.118	6.462.921	4.727.723	2.992.526	1.257.328	0
Trabalhista	Saldo Inicial	2.160.000								
	Pagamentos	756.451	1.403.549	0	0	0	0	0	0	2.160.000
	Saldo Devedor	1.403.549	-	-	-	-	-	-	-	0
FLUXO LÍQUIDO	0	41.694	4.061	7.426	13.818	20.896	48.766	76.912	449.587	662.819

(*) 2010 contempla todas as despesas de projeto incluindo consultoria, jurídica, gestor judicial e pessoal administrativo
 2011 / 2012 contempla despesas de gestor judicial

1358

2.7.3 PROPOSTA III – VENDA DO NEGÓCIO

PROPOSTA 3 - VENDA DO NEGÓCIO COM TRANSFERENCIA DOS ATIVOS Busca de Parcerias junto a players no mercado para gestão do negócio. Nesta alternativa considera a aquisição do Alto da Posse por um grupo empresarial com experiencia e interesse em atuar na baixada fluminense.

SUPERMERCADOS ALTO DA POSSE			TOTAL EMPRESA										Total	
Cod.	Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV		DEZ
9.000	Receita Bruta	6.453	6.200	6.827	6.460	7.068	6.603	6.886	6.981	6.702	6.558	6.160	7.964	80.883
9.100	Varia Promocional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.200	Material Reciclado	8	6	7	8	7	7	7	7	7	7	6	8	81
9.300	Total Receita	6.459	6.206	6.834	6.467	7.075	6.609	6.893	6.988	6.708	6.565	6.166	7.972	80.964
9.400	Desconto Cartão	(78)	(48)	(48)	(51)	(48)	(53)	(50)	(52)	(52)	(50)	(49)	(48)	(625)
9.500	Pontos & Quebras	(39)	(37)	(41)	(39)	(43)	(40)	(41)	(42)	(40)	(39)	(37)	(48)	(485)
10.000	Tributos													
Total Tributos (5.0%)		(32)	(310)	(341)	(323)	(354)	(330)	(344)	(349)	(335)	(328)	(308)	(398)	(4.044)
Receita Líquida		6.020	5.811	6.405	6.054	6.650	6.186	6.468	6.545	6.281	6.147	5.772	7.480	75.810
11.000	Custo de Mercadorias Vendidas	(4.801)	(4.813)	(5.080)	(4.807)	(5.274)	(4.912)	(5.124)	(5.194)	(4.986)	(4.879)	(4.583)	(5.925)	(80.177)
Margem Comercial		25.6%	25.6%	25.6%	25.6%	25.6%	25.6%	25.6%	25.6%	25.6%	25.6%	25.6%	25.6%	26.6%
12.000	Despesas de Vendas													
12.100	Frete Recabimento Depósito	(19)	(9)	(19)	(19)	(11)	(19)	(19)	(19)	(19)	(19)	(9)	(12)	(121)
12.200	Transporte Cesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12.300	Representantes Cesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12.400	Desconto Vendas Cesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Despesa de Vendas		(19)	(9)	(19)	(19)	(11)	(19)	(19)	(19)	(19)	(19)	(9)	(12)	(121)
em de Contribuição Bruta		1.209	1.188	1.316	1.238	1.366	1.264	1.324	1.341	1.285	1.258	1.180	1.543	15.511
Margem de contribuição		18.7%	19.2%	19.2%	19.1%	19.2%	19.1%	19.2%	19.2%	19.1%	19.2%	19.1%	19.4%	19.2%
13.000	Personal (Quadro Total)	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485
13.100	Salários	(243)	(243)	(243)	(243)	(255)	(255)	(255)	(255)	(255)	(255)	(255)	(255)	(3.016)
13.200	Gratificações	(27)	(27)	(27)	(27)	(28)	(28)	(28)	(28)	(28)	(28)	(28)	(28)	(369)
13.300	Salário Educação	(8)	(8)	(8)	(8)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(105)
13.400	FGTS	(28)	(28)	(28)	(28)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(349)
13.500	FGTS Rescisões	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(96)
13.600	Férias	(41)	(41)	(41)	(41)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(502)
13.700	INSS	(110)	(110)	(110)	(110)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(1.432)
13.800	Rescisões	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(159)
13.900	13º Salário	(8)	(8)	(8)	(8)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(207)
13.950	Vale Transporte	(44)	(44)	(44)	(44)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(541)
Total Despesa de Personal		(529)	(529)	(529)	(529)	(558)	(558)	(558)	(558)	(558)	(558)	(558)	(558)	(6.857)
% / Receita		-8.2%	-8.5%	-7.7%	-8.2%	-7.8%	-8.4%	-8.1%	-8.0%	-8.3%	-8.5%	-9.0%	-10.8%	-8.5%
14.000	Despesas Loja													
14.050	Acordo Trabalhista	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(156)
14.100	Almoxarifado	(16)	(16)	(17)	(16)	(17)	(16)	(17)	(17)	(17)	(16)	(15)	(20)	(199)
14.150	Aluguel IPTU	(85)	(82)	(88)	(85)	(71)	(86)	(89)	(79)	(87)	(88)	(82)	(88)	(809)
14.200	Carro Frotas	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(138)
14.250	Combustível (Gerador)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(76)
14.300	Embalagens	(38)	(37)	(41)	(39)	(43)	(40)	(41)	(42)	(40)	(39)	(37)	(48)	(485)
14.350	Energia Elétrica	(70)	(74)	(70)	(73)	(73)	(71)	(70)	(69)	(72)	(76)	(82)	(85)	(884)
14.400	Manutenção Instalações	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(575)
14.450	Outras Despesas Loja	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(202)
14.500	Serviço	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(120)
14.550	Segurança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.600	Serviço de Alimentação	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(215)
14.650	Telefone	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(62)
Total Desp. Loja		(318)	(317)	(325)	(321)	(332)	(321)	(326)	(324)	(324)	(326)	(325)	(361)	(3.929)
% / Receita		-4.9%	-5.1%	-4.7%	-5.0%	-4.7%	-4.9%	-4.7%	-4.8%	-5.0%	-5.3%	-4.5%	-4.6%	
15.000	Despesas Central e Almoxarifado													
15.100	Serviços de Gestão	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)	(576)
15.200	Administrador Judicial	(20)	(20)	(20)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(285)
15.300	Informática	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(184)
15.400	Serviços RH	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(34)
15.500	Assistência Médica	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(17)	(203)
15.600	Outras Despesas Central	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(216)
15.700	Despesas de Propaganda	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(96)
Total Desp. Central		(129)	(129)	(129)	(134)	(134)	(134)	(134)	(134)	(134)	(134)	(134)	(139)	(1.584)
% / Receita		-2.0%	-2.1%	-1.9%	-2.1%	-1.9%	-2.0%	-1.9%	-2.0%	-2.0%	-2.2%	-1.7%	-2.0%	
16.000	Financiamentos / Instabilidade													
16.100	Leasing	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(240)
16.200	Concessões / Seguros	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(37)
Total Financiamentos		(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(23)	(20)	(20)	(267)
% / Receita		-0.4%	-0.4%	-0.3%	-0.4%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	
EBITDA (Lucro Operacional)		211	190	310	290	321	220	286	301	248	222	145	166	2.860
Margem Ebitda %		3.3%	3.1%	4.5%	3.6%	4.5%	3.5%	4.1%	4.3%	3.7%	3.4%	2.4%	2.1%	3.5%

1359

Cod.	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2016
9.000	Receita Bruta	75.545	77.648	79.265	80.074	80.883	80.883
9.200	Material Recidado	76	78	79	80	81	81
9.300	Total Receita	75.620	77.725	79.345	80.154	80.964	80.964
9.400	Desconto Cartão	(589)	(603)	(614)	(619)	(625)	(625)
9.500	Perdas & Quebras	(453)	(466)	(476)	(480)	(485)	(485)
10.000	Tributos						
Total Tributos (5,0%)		(3.777)	(3.882)	(3.963)	(4.004)	(4.044)	(4.044)
Receita Líquida		70.801	72.774	74.292	75.051	75.810	75.810
11.000	Custo de Mercadorias Vendidas	(58.279)	(57.846)	(58.973)	(59.575)	(60.177)	(60.177)
Margem Comercial (% Receita)		25,5%	25,5%	25,6%	25,6%	25,6%	25,6%
12.000	Despesas de Vendas						
12.100	Frete Recebimento Depósito	(113)	(116)	(119)	(120)	(121)	(121)
12.200	Transporte Caixa	0	0	0	0	0	0
12.300	Representantes Caixa	0	0	0	0	0	0
12.400	Desconto Vendas Caixa	0	0	0	0	0	0
Total Despesa de Vendas		(113)	(116)	(119)	(120)	(121)	(121)
Margem de Contribuição Bruta		14.408	14.812	15.199	15.255	15.511	15.511
% Margem de contribuição		19,1%	19,1%	19,2%	19,2%	19,2%	19,2%
13.000	Pessoal (Quadro total)						
13.100	Salários	(2.751)	(2.823)	(2.940)	(2.992)	(3.016)	(3.016)
13.200	Gratificações	(342)	(349)	(362)	(367)	(369)	(369)
13.300	Salário Educação	(96)	(99)	(99)	(104)	(105)	(105)
13.400	FGETS	(318)	(327)	(339)	(346)	(349)	(349)
13.500	FGETS Rescisões	(88)	(90)	(91)	(95)	(96)	(96)
13.600	Férias	(458)	(470)	(484)	(488)	(502)	(502)
13.700	INSS	(1.306)	(1.340)	(1.400)	(1.420)	(1.432)	(1.432)
13.800	Rescisões	(145)	(149)	(150)	(158)	(159)	(159)
13.900	13º Salário	(277)	(284)	(297)	(301)	(304)	(304)
13.950	Vale Transporte	(493)	(506)	(530)	(536)	(541)	(541)
Total Despesa c/ Pessoal		(6.268)	(6.432)	(6.702)	(6.819)	(6.867)	(6.867)
% / Receita		-8,3%	-8,3%	-8,5%	-8,5%	-8,5%	-8,5%
14.000	Despesa Lojas						
14.050	Acordo Trabalhista	(156)	(158)	(158)	(156)	(156)	(156)
14.100	Almoxarifado	(186)	(191)	(195)	(197)	(199)	(199)
14.150	Aluguel / IPTU	(755)	(776)	(800)	(801)	(809)	(809)
14.200	Carro Forte	(138)	(138)	(138)	(138)	(138)	(138)
14.250	Combustível (Gerador)	(76)	(76)	(76)	(76)	(76)	(76)
14.300	Embalagem	(453)	(466)	(476)	(480)	(485)	(485)
14.350	Energia Elétrica	(884)	(924)	(1.000)	(1.020)	(1.110)	(1.110)
14.400	Manutenção Instalações	(576)	(576)	(576)	(576)	(576)	(576)
14.450	Outras Despesas Lojas	(202)	(202)	(222)	(222)	(222)	(222)
14.500	Sanny	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)
14.600	Serviço de Alimentação	(216)	(216)	(216)	(216)	(216)	(216)
14.650	Telefone	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)
Total Desp. Lojas		(3.824)	(3.903)	(4.037)	(4.064)	(4.169)	(4.169)
% / Receita		-5,1%	-5,0%	-5,1%	-5,1%	-5,2%	-5,2%
15.000	Despesas Central e Almoxarifado						
15.100	Serviços de Gestão	(576)	(576)	(616)	(616)	(616)	(616)
15.200	Administrador Judicial	(285)	(150)	0	0	0	0
15.300	Informática	(184)	(184)	(184)	(184)	(184)	(184)
15.400	Serviços RH	(33)	(33)	(34)	(34)	(34)	(34)
15.500	Assistência Médica	(200)	(200)	(203)	(203)	(203)	(203)
15.600	Outras Despesas Central	(216)	(216)	(216)	(216)	(216)	(216)
Total Desp. Central		(1.590)	(1.359)	(1.253)	(1.253)	(1.253)	(1.253)
% / Receita		-2,1%	-1,8%	-1,6%	-1,6%	-1,5%	-1,5%
16.000	Financiamentos / Imobilizado						
16.100	Leasing	(240)	(240)	(240)	(240)	(240)	(240)
16.200	Consortios Seguros	(27)	(27)	(27)	(27)	(27)	(27)
Total Financiamentos		(267)	(267)	(267)	(267)	(267)	(267)
% / Receita		-0,4%	-0,3%	-0,3%	-0,3%	-0,3%	-0,3%
EBITDA (Lucro Operacional)		2.459	2.851	2.940	2.952	2.955	2.955
Margem Ebitda %		3,3%	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%

1366
P

Esta alternativa pode ser mais atrativa na medida em que seja feita a constituição de sociedade específica através de uma cisão parcial com usufruto e alienação parcial de bens imóveis conforme demonstrado nos quadros anteriores.

Considerando a aprovação de uma das alternativas apresentadas, o Alto da Posse tem plenas condições de saldar os compromissos assumidos, saldando as dívidas e preservando a continuidade de suas atividades, possibilitando créditos da empresa após eliminando o risco de extinção.

3) COMENTÁRIOS GERAIS

A Quantum Masp & Reisen Consultores Associados foi contratada pelo Supermercados Alto da Posse para elaborar um plano de viabilidade econômico-financeira, visando identificar e explorar as oportunidades da empresa no âmbito do processo de recuperação judicial.

O trabalho foi pautado na obtenção de dados históricos, extraídos do sistema da empresa Alto da Posse, para análise de investimentos, despesas, receitas, recomposição de lojas e possíveis alternativas de novas unidades, conforme pode ser verificado no quadro indicadores de performance do modelo anexo.

Este histórico permitiu a criação de uma base de dados consistente para auxiliar na plataforma de gestão do negócio com projeções futuras, contemplando expectativa de crescimento das receitas, margens de contribuição, despesas, custo de capital, liquidez e transparência para a possível adesão de novos parceiros e novos negócios.

Todo o suporte ao plano estratégico corporativo nos níveis estratégico, tático e operacional, foi realizado com premissas validadas pela diretoria do Alto da Posse priorizando alternativas econômicas para retomada da operação.

1361
P

O cenário obtido nos levou à novas perspectivas para o negócio, delineando as principais áreas de oportunidade e risco, com ações direcionadas para resultados práticos, amparados por planos de implementações e recomendações.

Neste sentido, buscando agilidade e eficácia para todas as alternativas propostas para a recuperação do Alto da Posse, convidamos alguns credores para participar das discussões e estudos que nos levaram à base de estruturação do plano de recuperação da empresa Alto da Posse.

Esta iniciativa foi muito positiva, valorizou a transparência das ações e atitudes dos gestores e agregou valor efetivo de execução ao plano proposto.

Vale ressaltar que no desenvolvimento do projeto não assumimos qualquer responsabilidade de auditoria ou verificação independente das informações que nos foram fornecidas.

Todas as decisões na gestão do caixa foram aprovadas pela Diretoria do Alto da posse e estão devidamente relatadas em atas de reuniões de fluxo de caixa.

Todos os indicadores de desempenho, relatórios financeiros e projeções econômico-financeiras, bem como índices de correções utilizados no trabalho, foram analisados e detalhadamente discutidos e aprovados pela Diretoria da empresa.

Como as projeções contemplam expectativas de longo prazo alguns elementos podem alterar os resultados esperados para o plano de trabalho tais como; capacidade de obtenção de capital de giro para equilíbrio do ciclo financeiro, condições comerciais e políticas no Brasil, alterações dos custos operacionais por situações alheias ao histórico e as premissas do estudo, inflação / taxa de juros , fatores econômicos externos a operação.

Não contemplamos no plano de recuperação dívidas com a Fazenda, seja ela, municipal, estadual ou federal, ficando esta rubrica a ser contemplada pelas assessorias competentes. A Quantum , Masp e Reisen Consultores Associados

1362
D

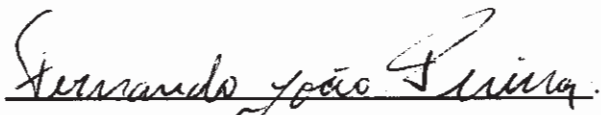
não prestam serviços de natureza jurídica, tributária ou contábil, não havendo portanto nenhum comentário sobre estes itens de nossa responsabilidade neste plano.

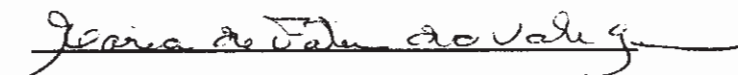
Esse material é transmitido somente para fins de informação a partir de dados fornecidos pelo cliente e fontes estruturadas do Supermercado Alto da Posse.

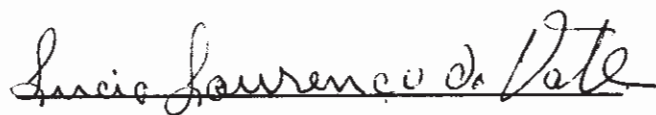
É vedada a modificação deste material por terceiros, de forma integral ou parcial (ou copiar ou reproduzi-lo), em qualquer ocasião, se comprometendo o destinatário a manter confidenciais todas as informações contidas no presente ou de outra forma disponibilizadas.

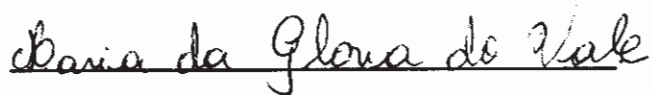
Por fim, destacamos neste documento o total interesse da Diretoria e executivos do Alto da Posse em fornecer os dados com confiabilidade, responsabilidade e muita transparência.

Revisado e aprovado pela diretoria do Alto da Posse: 07-05-2010.


Fernando J. Pereira.


Maria de Fatima V. Gomes.


Lucio Lourenço do Vale.


Maria da Gloria Vale.