



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL





***Plano de Recuperação Judicial para apresentação
nos autos do processo nº 1076593-88.2016.8.26.0100
em trâmite perante a 2ª Vara de Falências e Recuperações Judiciais da
Comarca de São Paulo,
consoante a Lei nº 11.101/2005
nos termos do seu artigo 53 e seguintes***





SUMÁRIO

I)	Considerações Iniciais	6
II)	Histórico e Apresentação da Empresa	
	II.a) Breve Histórico da Empresa	7
	II.b) Principais Produtos e Serviços	9
	II.c) Imagens e Vídeos de Alguns Produtos Comercializados e do Espaço	9
	II.d) Localização	18
	II.e) Mercado de Atuação	18
	II.f) Certificações e Prêmios	18
	II.g) Principais Concorrentes	19
III)	Histórico e Apresentação do Autor do Trabalho	21
IV)	Cenário Macroeconômico	
	IV.1) Condições Políticas	23
	IV.2) Política Fiscal	25
	IV.3) Política Monetária	27
	IV.4) Crescimento Econômico	29
	IV.5) Política Cambial	30
	IV.6) Quadro das Expectativas do Mercado Financeiro para o Biênio 2016-2017	31
	IV.7) Previsões Macroeconômicas Utilizadas no Plano de Recuperação Judicial	31
	a) Taxa SELIC	32
	b) IPCA	32
	c) Cotação Dólar	33
	d) PIB	33
	e) Influência do PIB nos setores atuantes pela YANO	34





V)	Relevância Socioeconômica	33
VI)	Motivos para o Pedido de Recuperação Judicial	37
	1) Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial	
	1.a) Decisões de Investimento	38
	1.b) Decisões de Financiamento	39
	2) Demonstração de Resultados do Exercício	41
	3) Índices Econômico-Financeiros	42
VII)	Organização do Plano de Recuperação	
	a) Quadro de Credores	44
	b) Estudo de Viabilidade Econômica	44
	c) Projeções de Desempenho Econômico Financeiro	
	1) Crescimento do PIB	44
	2) Inflação (IPCA)	44
	3) Taxa SELIC	45
	d) Projeção de Pagamento aos Credores	46
	e) Principais Ações de Reestruturação a serem adotadas	47
	f) Principais Metas Financeiras da YANO	49
	g) Planejamento Estratégico da Empresa	50
	h) Missão, Visão e Valores	51
	i) Plano de Divulgação	52
VIII)	Detalhamento do Pagamento aos Credores	53
IX)	Efeitos da Aprovação	56
X)	Disposições Complementares	57
XI)	Nota de Esclarecimento	58
XII)	Conclusões	59
	ANEXO A	
	1) Credores Trabalhistas – Classe I	61
	2) Credores Garantia Real – Classe II	62
	3) Credores Quirografários – Classe III	62
	4) Classe IV – Microempresa e EPP	63
	ANEXO B	
	1) Balanço Patrimonial (2013 -2015)	65
	2) Demonstração de Resultados do Exercício (2013 – 2015)	67
	3) Índices Econômico-Financeiros	68





ANEXO C

- | | |
|--|---|
| 1) Projeção da Demonstração de Resultados do Exercício (2016-2027) | 1 |
| 2) Projeção do Fluxo de caixa (2016 – 2027) | 2 |





I) Considerações Iniciais

O presente trabalho foi elaborado com o propósito de abranger e estabelecer os principais termos do Plano de Recuperação Judicial proposto pelas empresas **BUFFET YANO EVENTOS EIRELI** e **SALGADINHOS AMÉLIA LTDA** a partir de agora denominada simplesmente por **YANO**, sob a égide da Lei 11.101/05 (Lei de Falências e Recuperação de Empresas).

O **YANO** é mais uma página de uma bela história de comunhão da comunidade japonesa com a cidade de São Paulo, onde por um lado foi incorporado pelos nipônicos nossa hospitalidade, pressa, alegria e simpatia para com todos e de um outro lado o perfeccionismo, o respeito a cultura ancestral, a disciplina , a obediência , a humildade e a seriedade do povo japonês.

Com isto, o nome **YANO** na prestação de serviços de *buffet* , de locação de espaços para eventos e festas e restaurante se confundem com a própria evolução destes segmentos econômicos na cidade de São Paulo e este nome tem enorme força no CEAGESP até os dias atuais.

No deferimento do processamento da recuperação judicial, foi nomeado como Administrador Judicial R M Holder Serviços Administrativos, nome fantasia de GENERAL ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL E CONSULTORIA, CNPJ: 23.941.809/0001-13 representada pelo economista Roberto Monteiro Holder, Rua Ciridião Durval, 100 – cjto 123 , CEP: 04360-020.

O Plano de Recuperação ora apresentado propõe a concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas e vincendas sujeita aos efeitos da presente Recuperação Judicial, demonstra a viabilidade econômico-financeira da empresa bem como a compatibilidade entre a proposta de pagamento apresentada aos credores e a geração dos recursos financeiros necessários no prazo proposto. A empresa requereu em 22/07/2016 o benefício legal da Recuperação Judicial, cujo deferimento foi publicado no Diário da Justiça Eletrônico – DJE – no dia 12 de setembro de 2.016



II) HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

II.a) Breve Histórico da Empresa



O **YANO** enquanto comercialização de produtos alimentícios iniciou suas atividades na década de sessenta do século passado, há quase sessenta anos atrás !! Em 1967 já era um dos maiores representantes e distribuidores de refrescos embalados do Brasil. No final desta década firma-se como um dos principais clientes da Antarctica do Brasil e atuando no CEASA atingiu a estrondosa marca de vender quase quatro milhões de pastéis anualmente , outros milhões de unidades vendidas de pão de queijo sempre no modo incansável e perfeccionista tradicional da cultura oriental.

Além disto, vale destacar que a sua distribuição de salgados abrangia as grandes redes da época tais como Lojas Americanas, Mappin, Sears além de centenas de outros estabelecimentos comerciais da Grande São Paulo





Em 1975, no intuito de atender a uma já crescente demanda , o **YANO** inicia seus serviços de eventos , principalmente na realização de casamentos e no ano seguinte oficializa esta decisão através da abertura da empresa SALGADINHOS AMÉLIA LTDA com nome fantasia BUFFET YANO.

Dez anos depois o **YANO** inaugura seu primeiro salão de festas com duzentos e cinquenta metros quadrados localizado na Lapa. Com o imenso sucesso , decide ampliar suas atividades abrindo seu novo espaço em Moema ao mesmo tempo que decide expandir seus negócios para o segmento de restaurantes. Tudo isso três anos após a abertura do primeiro espaço !

Em 1997 o **YANO** inaugura outro local para eventos e restaurante , este situado a Rua Postdam, 138 local que atende até os dias atuais.

Nesta exitosa trajetória empresarial , as tradições e raízes japonesas sempre foram presentes nas suas atividades comerciais bem como no imenso relacionamento travado com seus conterrâneos através das manifestações artísticas, culturais e religiosas.

Realizando cerimônias, cuidando de parques, integrando famílias e resgatando valores , o **YANO** até hoje é referência na comunidade japonesa e estes ensinamentos são passados pelos pais para filhos e netos garantindo a ancestralidade sempre presente na cultura nipônica.

Estas iniciativas garantiram ao **YANO** o fornecimento exclusivo de alimentos e bebidas na Grande Festa dos 100 Anos da Imigração Japonesa, a entrega da comenda da Cidade de São Paulo para os patriarcas e sem sombra de dúvida, os quarenta anos de atividade de *buffet* a ser comemorado no ano que vem é a principal credencial do sucesso do **YANO** em seus empreendimentos.





II.b) PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

Os produtos da **YANO** são divididos em três principais categorias aos quais reproduzimos na tabela abaixo:

Linha	Produtos / Atendimento
Restaurante	São ofertados ao mercado almoços de segunda a sexta dentro do seu espaço térreo com enorme variedade de pratos , respeitando a tradição oriental, em ambiente amplo, climatizado e moderno.
Eventos	Dentro do seu próprio espaço ou em espaço de terceiros , o YANO disponibiliza todos os serviços necessários para qualquer tipo de cerimônia, desde alimentos e bebidas, atendimento, fotografia e filmagem, aluguel de trajes e carros, dentre outros serviços
Encomendas / Delivery	Esta categoria será otimizada e ampliada mediante pesquisa de mercado já realizada e prevê a entrega de encomendas para festas, finais de semana e sistema de delivery residencial para almoço e jantar.

II.c) IMAGENS E VÍDEOS DE ALGUNS PRODUTOS COMERCIALIZADOS E DO ESPAÇO

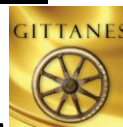
Objetivando uma melhor compreensão da qualidade e da diversificação dos produtos comercializados e do espaço físico da **YANO**, inserimos abaixo algumas imagens e vídeos:





ESPAÇO FÍSICO











GASTRONOMIA









VÍDEOS

Família Yano : <https://www.youtube.com/watch?v=3CT7qF91Hb8>

Buffet Yano : <https://www.youtube.com/watch?v=PE9ovthXQYM>

Degustação Yano : <https://www.youtube.com/watch?v=6PdLf0xObL8>

35 anos Buffet Yano Chef : <https://www.youtube.com/watch?v=1OBib41omd8>

Casamento Buffet Yano: <https://www.youtube.com/watch?v=QdIMdKfzOSY>

Restaurante Yano: https://www.youtube.com/watch?v=Gmph445_tHU

Oscar da Dança de Salão – 1ª Evento da Dança de Salão no Brasil Troféu Baila Mundo:

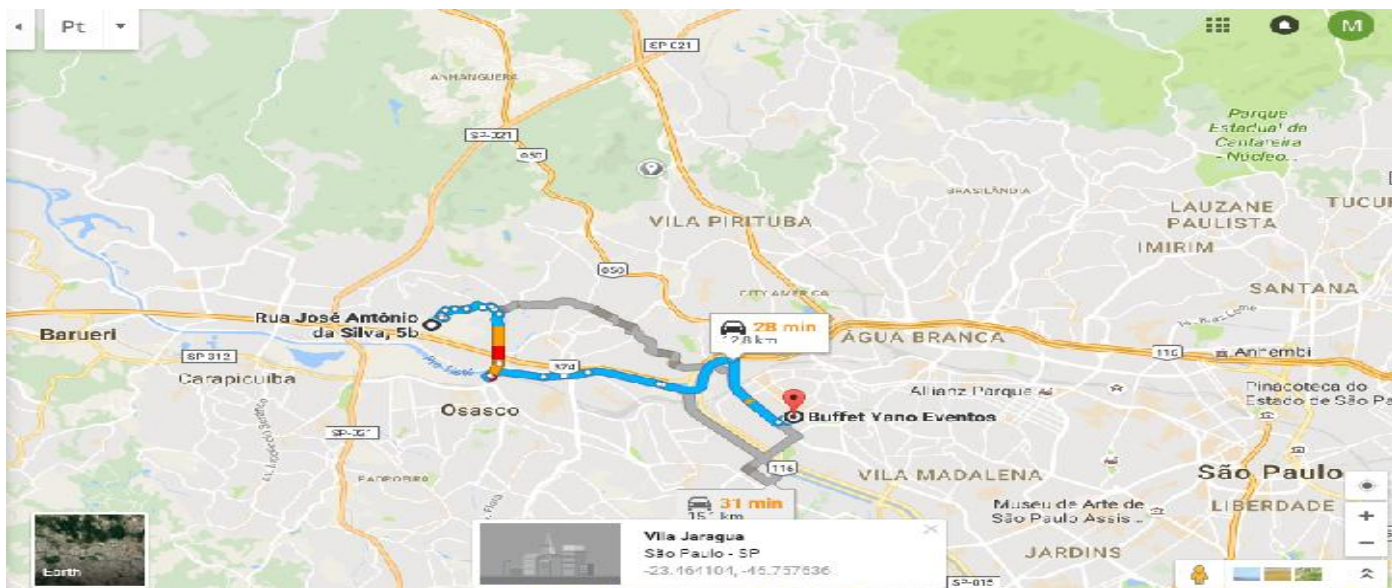
<https://www.youtube.com/watch?v=yu7sr30AF94&list=RDyu7sr30AF94#t=51>





II.d) LOCALIZAÇÃO

Sediada na Capital de São Paulo, mais precisamente na Lapa, sua localização privilegiada permite que seja com o restaurante ou nos seus serviços de eventos atender um número expressivo de clientes conforme o mapa abaixo



II.e) MERCADO DE ATUAÇÃO

A **YANO**, como citamos anteriormente, atua principalmente na realização de eventos para pessoas físicas e jurídicas bem como na comercialização de produtos alimentícios através do seu restaurante.

No segmento de eventos o **YANO** se destaca em ser referência tanto para a comunidade japonesa através das inúmeras celebrações típicas da sua cultura quanto para o público em geral que enxerga no **YANO** a perfeita combinação da tradição com a ousadia com preços acessíveis.

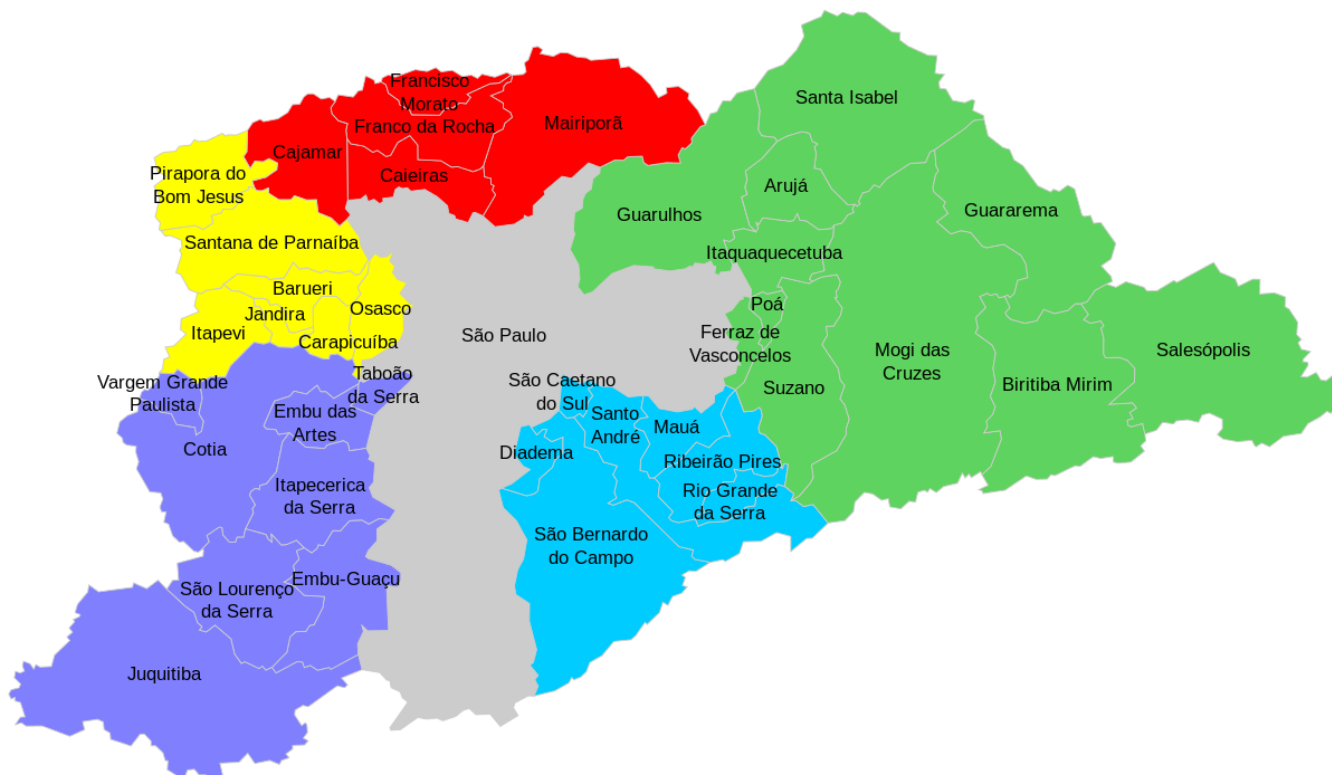
Assim sendo, o público-alvo nos serviços de eventos tem uma enorme abrangência na Região Metropolitana de São Paulo.

Por sua vez, os serviços do restaurante, através da sua ótima localização, atende a uma extensa área comercial de São Paulo, onde centenas de colaboradores das empresas fronteiriças ao **YANO** frequentam diariamente seu espaço degustando excelente gastronomia





Finalmente, visando atender a um público ainda maior, o **YANO** está otimizando sua estrutura para atender pelo segmento *delivery* nos finais de semana e datas comemorativas do calendário



II.f) CERTIFICAÇÕES E PRÊMIOS

São inúmeros os prêmios e certificações recebidas pela **YANO** nos seus quarenta anos de existência. Muitos reconhecimentos foram oriundos da gratidão da comunidade japonesa e do seu entorno regional, dos permissionários do CEASA, dos seus clientes, dos principais sites de casamento e eventos e até da própria Prefeitura de São Paulo outorgando o título de comendador aos patriarcas.

A título de ilustração, descrevemos abaixo o depoimento do então Secretário Municipal de Participação e Parcerias, Sr. José Police Neto a respeito da participação do **YANO** nas Comemorações dos 100 Anos de Imigração Japonesa.

"o projeto Olhar Nascente reconhece a parceria da colônia japonesa no desenvolvimento da Cidade". A idealização e a execução são da produtora cultural Celina Yano, diretora do Yano's Quality, empresa que está completando 40 anos. "É o encontro da cultura milenar com a arte contemporânea em pleno coração de São Paulo. Uma homenagem aos que vieram do Japão para o Brasil com vontade de vencer e encontraram aqui a sua própria história, como aconteceu com a minha família", comenta Celina, que é bisneta de Hikojiro Yano, imigrante do ano de 1910





II.g) PRINCIPAIS CONCORRENTES

Dentro do seu mercado de atuação é uma tarefa árdua listar seus principais concorrentes pelo vasto número de empresas, espaços físicos, banqueteiros e demais profissionais que atuam na assessoria e na locação de espaços para cerimônias e celebrações.

Ainda mais, o setor de restaurantes corresponde a um sem-número de concorrentes inclusive nas suas intermediações o que dificultaria elegermos alguns como principais concorrentes.

Entretanto, apenas no intuito de municiar os credores e parceiros com mais informações, listamos abaixo alguns concorrentes do **YANO**, segmento *Buffet*:

Buffet Oriental:

Buffet Amami

Buffet Kuwazuro



Buffet Ocidental:

Buffet Morenos

Buffet Teras

Espaço Pompeia

Buffet Madeira

Buffet Mediterrâneo

Buffet Adelina

Buffet Tulipa





III) HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DO AUTOR DO TRABALHO

Marcelo Couto de Carvalho Pinto, economista pelo Mackenzie com MBAs em Finanças Corporativas (FIA/USP) e Mercado de Capitais (Apimec) e com pós-graduação em M&A (Mergers and Acquisitions) pelo IICS (Instituto Internacional de Ciências Sociais)

Atua como consultor financeiro e contábil para empresas de médio e grande porte nas áreas de análise de investimentos, planejamento estratégico, profissionalização de gestão, recuperação empresarial e mercado de capitais.

É sócio proprietário da **GITTANES INVESTIMENTOS**, empresa de assessoria financeira junto a investidores pessoa-física e jurídica, auxiliando na formação de fundos restritos, exclusivos, FIP (Fundo de Investimento em Participações), FIDC (Fundo de Investimento em Direitos Creditórios) e FII (Fundo de Investimento Imobiliário).

A **GITTANES INVESTIMENTOS** também presta serviços na assessoria em captações de recursos junto ao mercado nacional e internacional em instituições financeiras nacionais e internacionais.

É professor universitário nas disciplinas de Custos & Orçamentos, Contabilidade Básica, Contabilidade Gerencial e Matemática Financeira junto às faculdades: GRUPO EDUCACIONAL HOTECH, KROTON S/A e UNIVERSIDADE DE GUARULHOS (UNG)





IV) DO CENÁRIO MACROECONÔMICO

Primeiramente, cumpre-nos a tarefa de fornecermos um panorama das condições macroeconômicas, cujos indicadores avalizam a necessidade da empresa em utilizar o benefício da Recuperação Judicial para promover a continuidade dos seus negócios.

Iremos subdividir em tópicos para uma maior compreensão.

IV.1) CONDIÇÕES POLÍTICAS

No ano de 2015 toma posse para seu segundo mandato DILMA ROUSSEFF (PT) no cargo de Presidente da República.

Após uma eleição muito aguerrida e desgastante, a mandatária do País, antes mesmo da sua posse, anuncia uma série de medidas de impacto fiscal necessárias para conter o crescente déficit público nas contas nacionais, estancar a depreciação da moeda, restabelecer a confiança dos empresários e consequentemente o aumento do nível dos investimentos, principalmente em infraestrutura.

Como pano de fundo destas dificuldades em estabelecer um novo equilíbrio econômico para o país, as agências de *rating* ameaçam cortar a nota de Grau de Investimento da Economia Brasileira, provocando a debandada de recursos internacionais que condicionam a permanência no país à manutenção deste selo de bom pagador.

Paralelamente, a Operação Lava-Jato deflagrada pela Polícia Federal, usando principalmente o instituto da delação premiada como forma de conseguir provas, continuou a todo vapor, incriminando e aprisionando os principais empreiteiros do país, indiciando políticos e outros *players* do mercado e criando muita turbulência no Congresso Nacional dificultando desta maneira a aprovação das medidas propostas pelo Executivo.

No epicentro da Operação Lava-Jato está a deterioração econômica da principal empresa brasileira e provedora das maiores somas em investimentos no país, a PETROBRAS S/A, onde de acordo com as denúncias, sofreu um cartelização por parte das grandes fornecedoras de soluções em engenharia, promovendo o pagamento de subornos e comissões indevidas ao seu Corpo Diretivo.





Ainda sobre o Congresso Nacional, a extrema dificuldade da Presidente em articular com sua base aliada culminou em uma diminuição considerável da sua base de apoio inclusive com a ida para a oposição do Presidente da Câmara, Eduardo Cunha (PMDB-RJ)

Finalmente, problemas com as contas públicas de 2014 e com o financiamento da sua campanha eleitoral culminada com imensas manifestações populares contra o seu governo assombraram o ano inteiro o Executivo com a ameaça de *impeachment* e cassação do diploma eleitoral.

Em 2016, as turbulências aumentaram com a aceitação do pedido de *impeachment* pelo Presidente da Câmara e com as regras para o rito sendo definidas pelo Supremo Tribunal Federal. Com isto, as necessárias alterações de rota na economia nacional ficaram definitivamente para segundo plano pois havia a necessidade de unir forças de ambos os lados (situação e oposição) para o desfecho deste processo.

Com ampla maioria na Câmara e no Senado, a Presidente Dilma Rousseff acaba sofrendo a abertura do processo de *impeachment* em meados de maio e assume interinamente em seu lugar seu vice-presidente, Michel Temer, que pretende adotar uma agenda mais liberal para a economia e prometendo o fim da recessão e a retomada dos investimentos no país, além do controle da inflação e da queda da taxa de juros.

O que vemos ainda em 2016 é um país que ao mesmo tempo tenta recuperar a confiabilidade das suas instituições se vê às voltas com novas denúncias de corrupção adicionado a uma oposição ainda ressentida pela forma traumática que foi o processo de *impeachment*





IV.2) POLÍTICA FISCAL

O ano de 2015 apresenta um quadro de piora nas contas públicas mesmo com as propostas do Executivo em promover os ajustes necessários para voltarmos ao superávit primário.

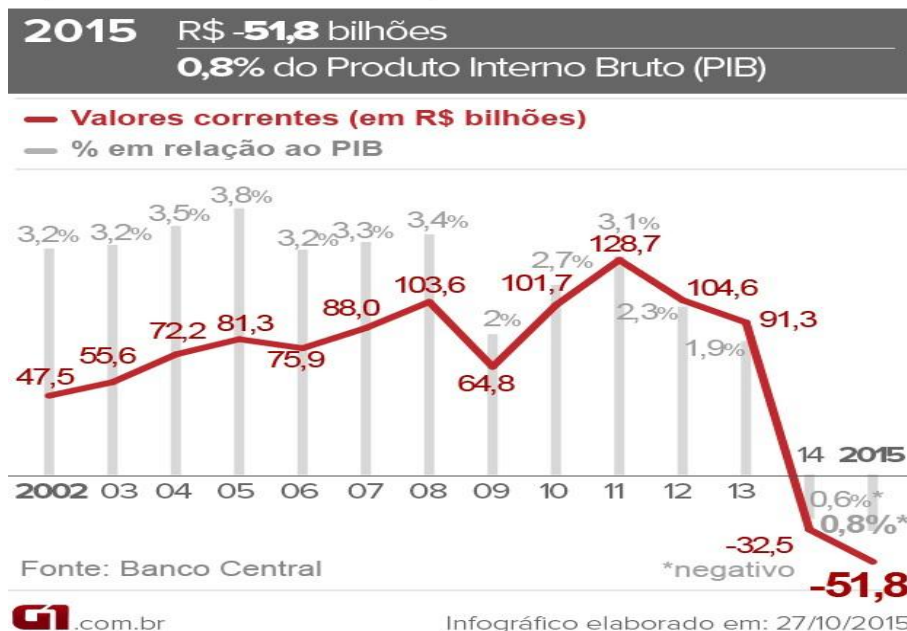
A dificuldade da aprovação destas medidas e a do Orçamento de 2016, contendo déficit, provocou o rebaixamento da nota brasileira junto às agências de *rating*.

O Gráfico abaixo mostra a evolução das contas públicas onde passamos de consecutivos superávits primários para uma preocupante mudança, transformando-se em déficit a partir do ano de 2014, com previsões do mercado para a piora das contas em 2015 e consequente deterioração em 2016, onde o governo pretende com a aprovação da DRU (Desvinculação das Receitas da União) reduzir a necessidade de desembolsos pré-estipulados no orçamento federal.

No ano de 2016, ainda em movimento, a expectativa é de fecharmos o ano com novos déficits fiscais, com a dificuldade do governo em aprovar medidas que possibilitem então para 2017 o reequilíbrio das contas públicas com medidas ainda não aprovadas (PEC dos Gastos) e outras também urgentes que dificilmente passarão pelo Congresso Nacional (Reforma da Previdência).

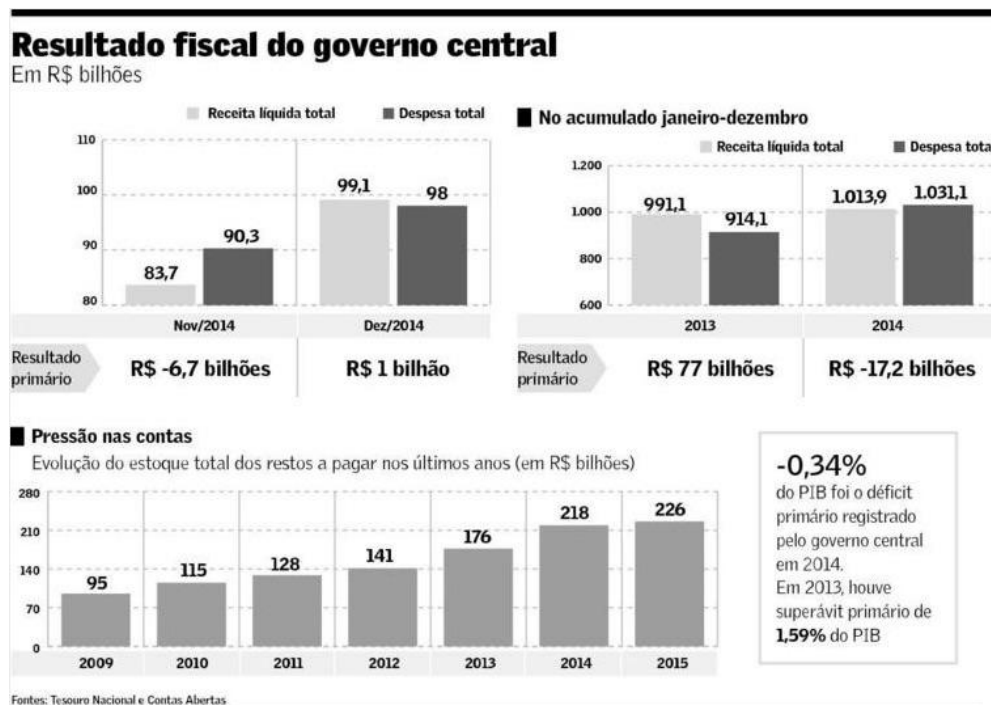
Evolução das contas públicas

Veja o resultado dos últimos anos e a proporção do superávit ou déficit em relação ao PIB



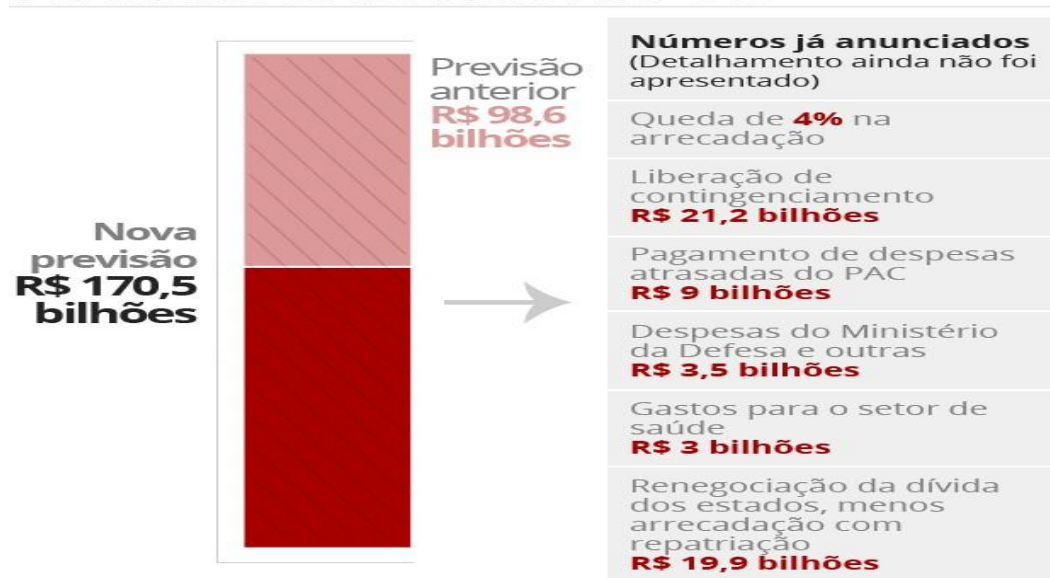


A Tabela abaixo demonstra a deterioração da economia pública em 2015 mostrando o agravamento da situação fiscal brasileira:



Finalmente, apresentamos abaixo a previsão de déficit fiscal para o ano de 2016

PREVISÃO DE DÉFICIT EM 2016



Infográfico elaborado em: 20/5/2016





IV.3) POLÍTICA MONETÁRIA

No intuito de arrefecer as pressões inflacionárias, o Banco Central através do seu órgão COPOM (Comitê de Política Monetária) aumentou inúmeras vezes a taxa básica de juros SELIC até o patamar de 14,25% a.a. em julho de 2015 contando que com o encarecimento do crédito, os preços poderiam cair no sentido de garantir a demanda.

Ocorre que estamos vivenciando uma situação de quase dominância fiscal, onde as iniciativas de política monetária no sentido de arrefecer a pressão inflacionária já não surtem os efeitos necessários, conforme verificamos no gráfico abaixo

Em 2016, após inúmeras reuniões mantendo a taxa de juros constante, a reunião de outubro já sinalizou uma retomada do processo de queda da taxa de juros, agora em 14%a.a.

Novas reduções estão previstas para o ano de 2017, barateando e aumentando a oferta de crédito e também propiciando uma melhora no quadro fiscal brasileiro.

Evolução da taxa básica de juros - Selic
EM % AO ANO



Fonte: Banco Central do Brasil
Infográfico atualizado em 2/3/2016

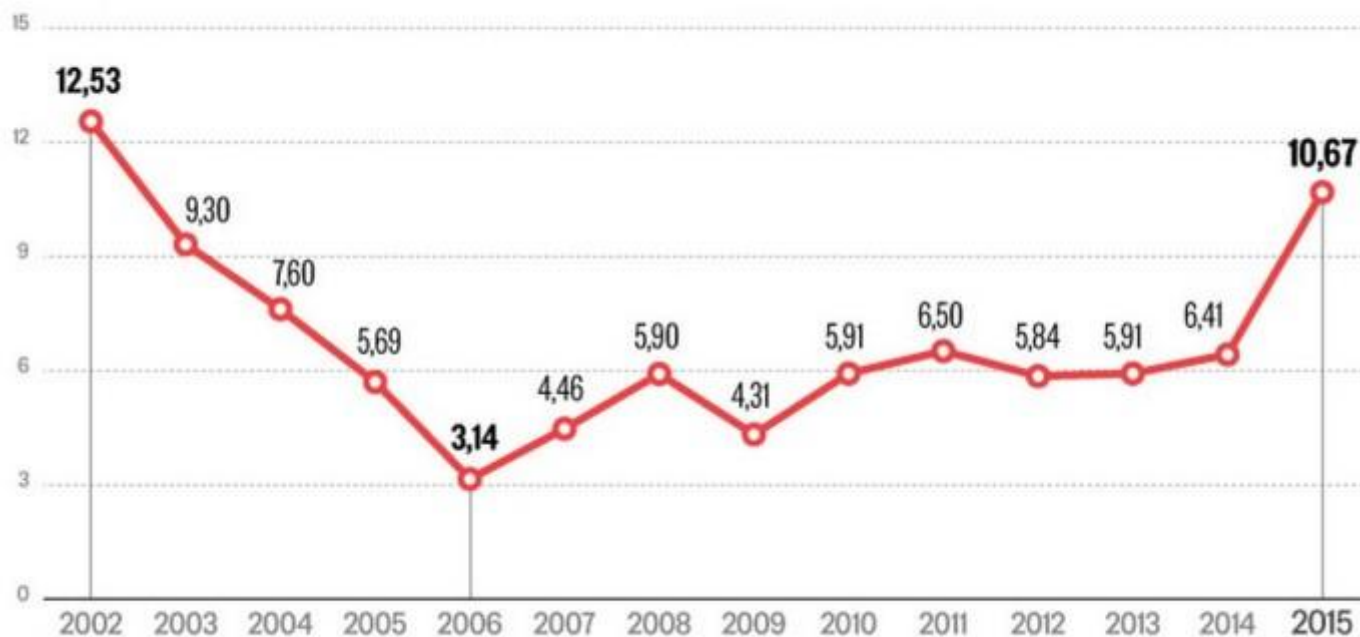
A seguir demonstramos neste gráfico que mesmo com um crescimento de quase 100% (Cem por cento) na Taxa SELIC de 2012 para 2015, as pressões inflacionárias não arrefeceram em 2015, puxada principalmente pelos preços administrados pelo Governo.





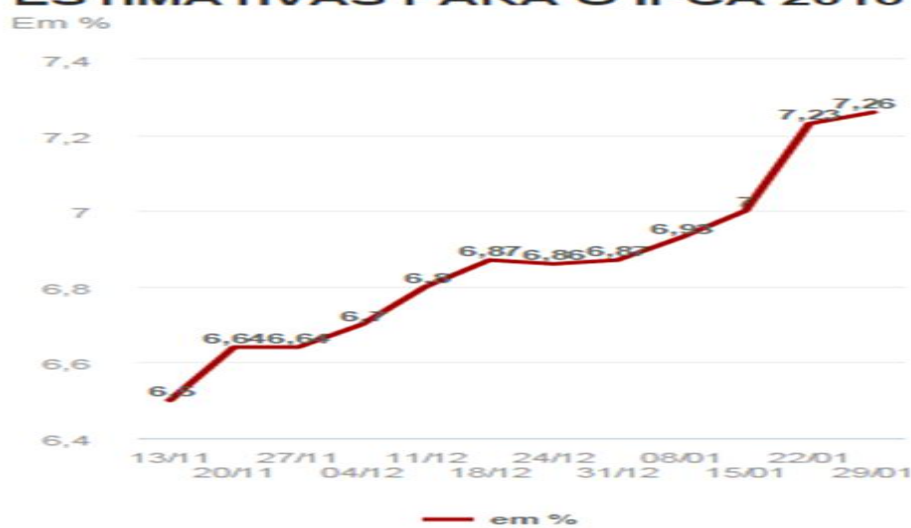
O quadro para 2016, conforme os analistas do mercado financeiro é a taxa permanecer acima da meta de inflação (4,5% a.a.) porém com uma dispersão menor do que em 2015

INFLAÇÃO ANUAL IPCA ACUMULADO NO ANO, EM %



Fonte: IBGE

ESTIMATIVAS PARA O IPCA 2016



Fonte: BC



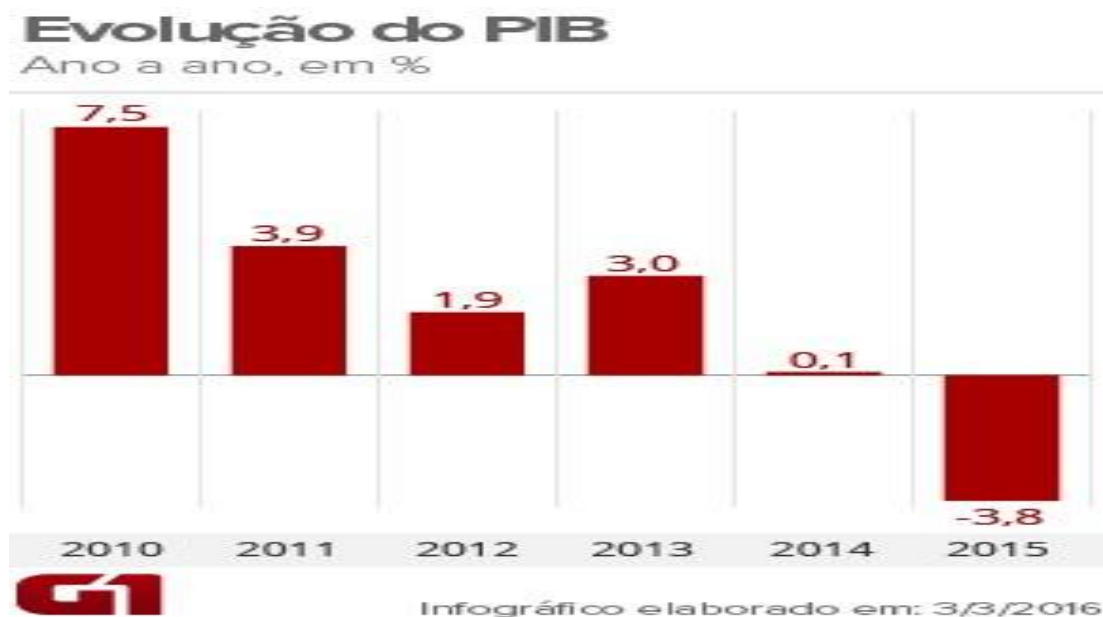


IV.4) CRESCIMENTO ECONÔMICO

O ano de 2015 foi marcado por uma recessão de 3,8%. Entretanto, o gráfico abaixo demonstra que o crescimento do PIB brasileiro, após o incrível ano de 2010, obteve elevações pífias até atingir um percentual nulo em 2014. As dificuldades em promover um crescimento da economia podem ser explicadas pelos seguintes fatores

- a) Encarecimento do Crédito para as empresas;
- b) Endividamento das Famílias;
- c) Falta de recursos estatais;
- d) Políticas anticíclicas e de desoneração equivocadas;
- e) Déficit fiscal;
- f) Depreciação cambial;
- g) Juros elevados / encarecimento do crédito;
- h) Desemprego e,
- i) Sucateamento da Indústria

O Gráfico abaixo mostra a evolução do PIB até 2015:





Para o ano de 2.016, a previsão é a manutenção do quadro recessivo (ao menos o que temos nos dois primeiros trimestres) com uma leve melhora no último, mas nada que possa garantir um ano melhor em 2.017 pela dificuldade de promover o reequilíbrio das contas públicas conforme dissemos anteriormente.

O que temos em excesso para 2017 são expectativas favoráveis ao crescimento e a Bolsa de Valores de São Paulo refletiu todo este otimismo.

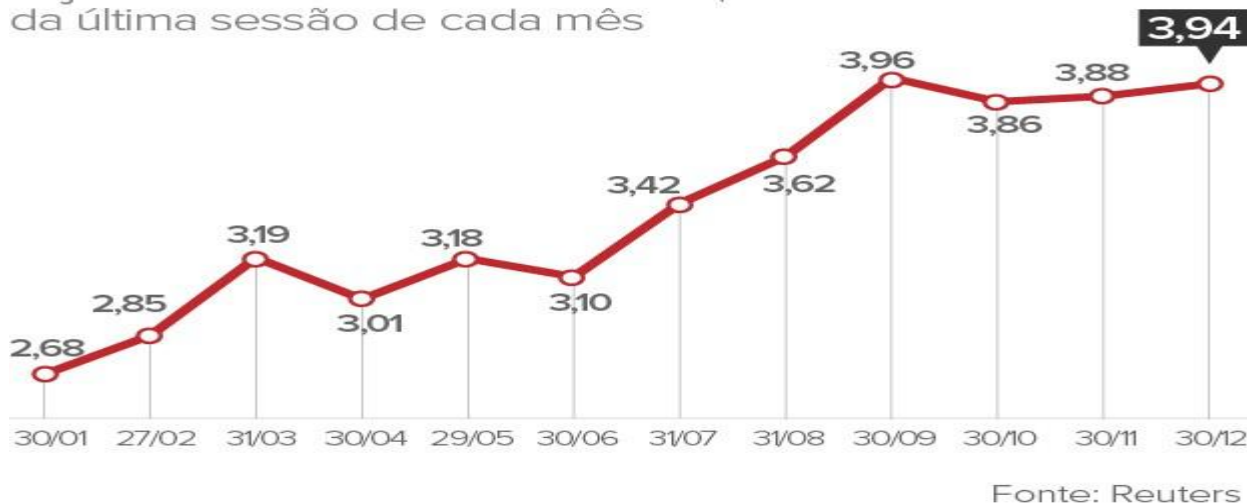
IV.5) POLÍTICA CAMBIAL

Benéfica para alguns setores da economia que possuem em sua carteira de vendas predominantemente empresas internacionais, o aumento da depreciação cambial prejudica a maior parte da economia brasileira, dependente de insumos e tecnologia estrangeira.

Mesmo o agronegócio, que poderia se beneficiar melhor deste aumento da cotação das moedas estrangeiras, teve suas vendas decrescidas em razão do arrefecimento do crescimento da economia chinesa, principal destino de nossas exportações agrícolas.

Disparada do dólar em 2015

Veja o valor de fechamento em R\$ da última sessão de cada mês





Para 2016, o que observamos é que após o *impeachment* o dólar quase voltou ao patamar abaixo de R\$ 3,00 , o que mostraria a disposição dos investidores em retomar a alocação de recursos em ativos nacionais.

A dificuldade na aprovação de medidas de austeridade fiscal, os novos casos de corrupção e a própria eleição de Donald Trump para a presidência dos Estados Unidos fizeram o dólar retomar sua tendência de alta.

IV.6) QUADRO DAS EXPECTATIVAS DO MERCADO FINANCEIRO PARA O BIÊNIO 2016-2017

Na tabela abaixo, reproduzimos as expectativas do mercado financeiro, constantes no Boletim Focus de 25/11/2016

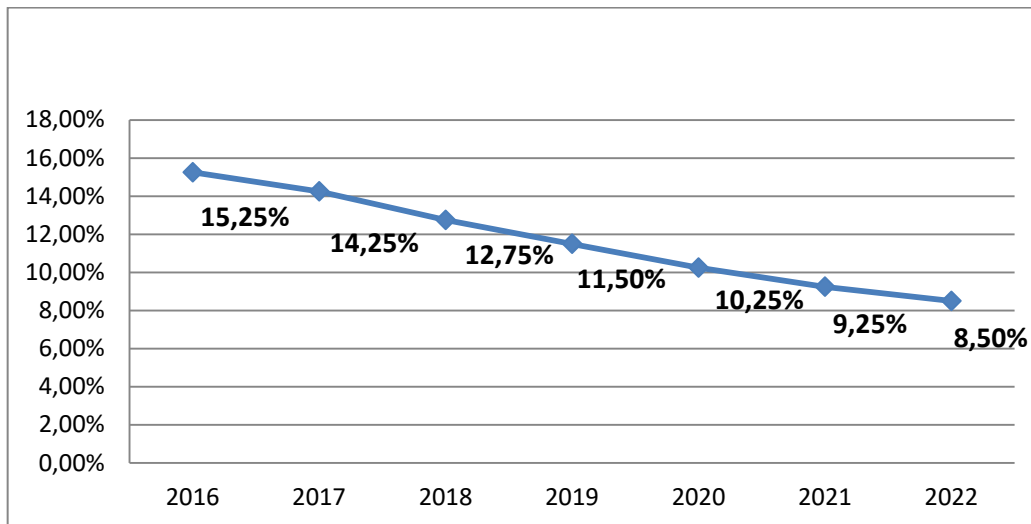
Item	2016	2017
IPCA	6,72%	4,93%
IGP-M	7,18%	5,30%
Taxa de Câmbio (R\$ / US\$)	3,35	3,40
Taxa Selic	13,75%	10,75%
Dívida Líquida do Setor Público (% do PIB)	45,40%	50,79%
PIB (% do Crescimento)	-3,49%	+0,98%
Produção Industrial (% do Crescimento)	-6,23%	+1,21%
Conta Corrente (US\$ Bilhões)	+19,00	-25,68
Balança comercial (US\$ Bilhões)	47,00	44,07
Invest. Direto no País (US\$ Bilhões)	65,00	70,00
Preços Administrados	6,02%	5,28%





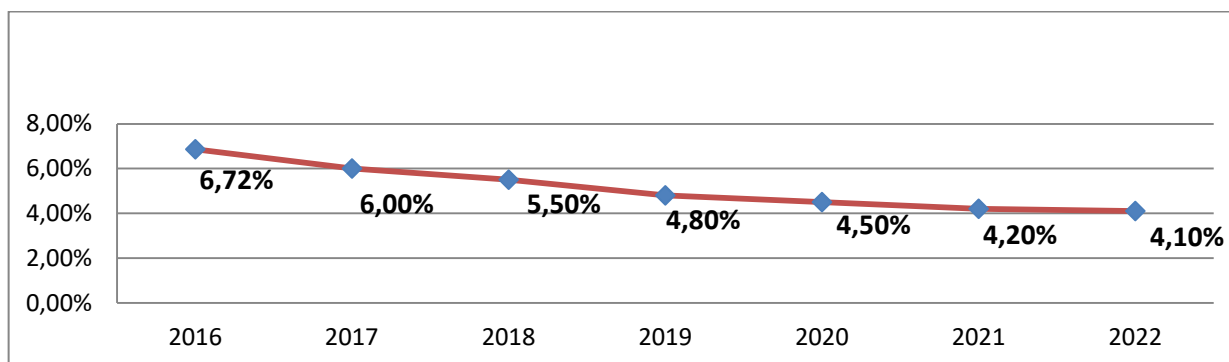
IV.7) PREVISÕES MACROECONÔMICAS UTILIZADAS NO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

a) TAXA SELIC



Comentários: Acreditamos que após uma necessária elevação da taxa de Juros em 2016, com um acréscimo de 0,5 n.p. na taxa atual no sentido de arrefecer as pressões inflacionárias, o final de 2.016 em diante será pautada na busca pela retomada do crescimento da economia forçará o COPOM a promover diversas reduções na SELIC até o percentual de 8,50%a.a.

b) IPCA



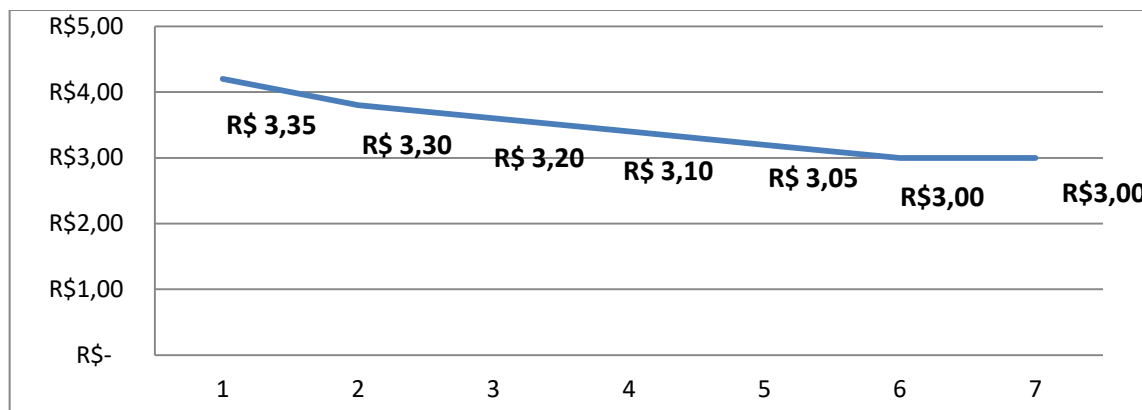
Comentários: no sentido de convergir para o centro da meta, diversas medidas serão tomadas pelas autoridades monetárias para arrefecer as pressões inflacionárias oriundas dos preços administrados bem como dos atrelados à moeda estrangeira.





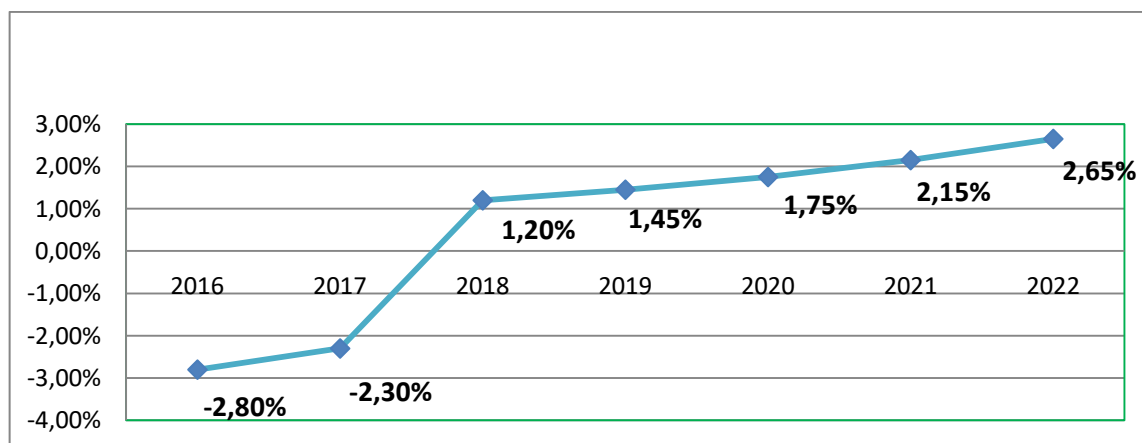
O resultado disto é uma queda anual na taxa oficial de medição da inflação (IPCA Amplo) nos próximos anos, até o piso de 4,10%a.a. em 2022

c) Cotação Dólar / R\$



Comentários: A melhora do cenário político-econômico terá papel preponderante na queda da depreciação cambial. Entretanto, a perda do grau de investimento, o fim da política econômica americana do QE e a própria necessidade do barateamento do custo de produção nacional não permitirá, em nossas análises, um dólar abaixo de R\$ 3,00

d) PIB



Comentários: finalizando as análises macroeconômicas, estamos céticos quanto a uma recuperação exponencial da economia nos próximos 07 anos. As reformas, tão necessárias para a melhora do investimento e conseqüentemente do consumo sustentado, não serão aprovadas e desta maneira, o Brasil experimentará ainda 02 anos de recessão, porém

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por GABRIEL BATTAGIN MARTINS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 07/12/2016 às 13:42, sob o número WJMJ16412015264. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 1076593-88.2016.8.26.0100 e código na7Y0C65.

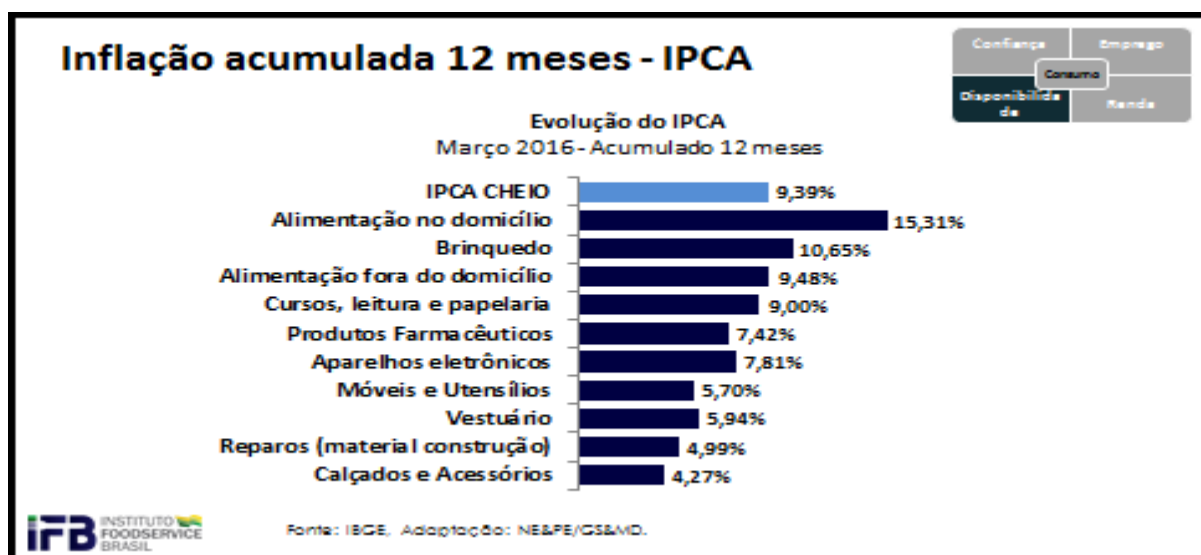


conseguirá reverter o déficit fiscal e proporcionará uma retomada do crescimento sem a recuperação plena dos três anos de recessão (2015-2017)

e) INFLUÊNCIA DO PIB NOS SETORES ATUANTES PELA YANO

Os setores de atuação da **YANO** sofreram bastante com a crise econômica iniciada em meados de 2014.

Nos quadros abaixo iremos demonstrar os nefastos efeitos da recessão econômica nos setores da alimentação e eventos

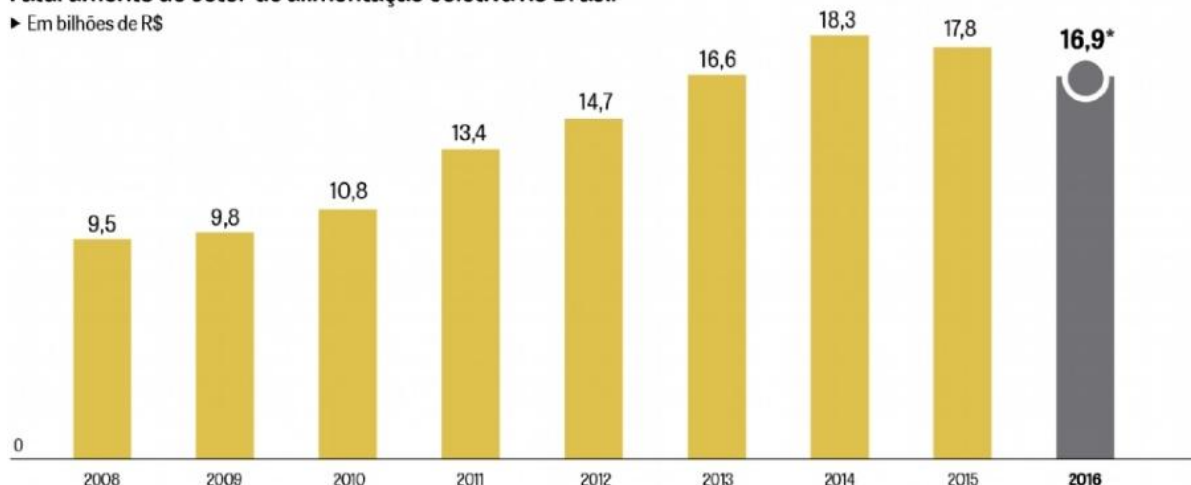




PRATO CHEIO

Faturamento do setor de alimentação coletiva no Brasil

► Em bilhões de R\$



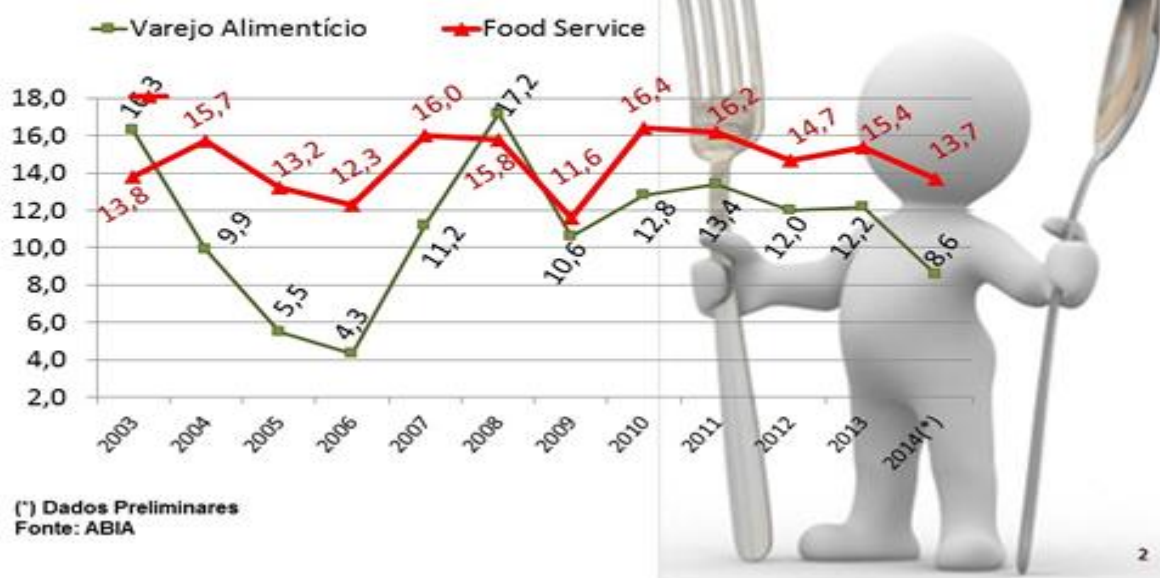
*PROJEÇÃO

FONTE: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS

CRESCIMENTO DO MERCADO DE FOOD-SERVICE (Var % Anual)



Nos últimos 10 anos, as vendas da indústria para o Food Service tem crescido em média 14,5% ao ano, ante 10,7% do varejo alimentar.



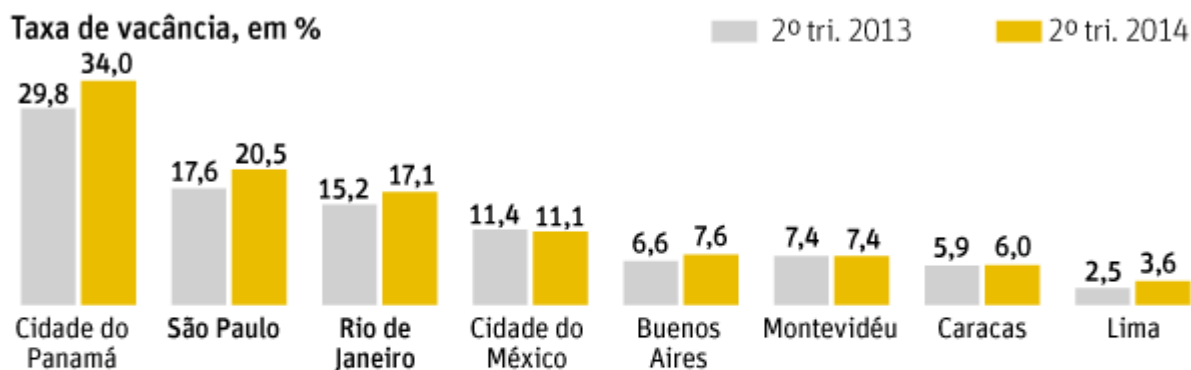
(*) Dados Preliminares
Fonte: ABIA





ESPAÇO CORPORATIVO

São Paulo tem segunda maior taxa de vacância da América Latina



Números de 2014	Mercado paulistano		Mercado Carioca	
	Área total locável, em milhões de m ²	3,764	1,707	
Produção no 1º semestre, em milhares de m ²	144	73		
Absorção no 1º semestre, em milhares de m ²	39	2		
Preço médio do aluguel do m ²	R\$ 95	R\$ 130		
Taxa de vacância de equilíbrio, em %	12	12		

Fonte: Jones Lang LaSalle

V) RELEVÂNCIA SOCIOECONÔMICA

O **YANO** desde o seu nascimento, há mais de quarenta anos, vem se consolidando como uma marca de excelência em seus nichos de atuação promovendo crescimento, renda, empregos e tecnologia em seu entorno regional a partir do município sede – São Paulo.

No âmbito social, em particular a comunidade japonesa, o nome **YANO** representa a manutenção da cultura e da religiosidade, além de ponto de encontro fundamental para seus familiares e amigos, que vêm no **YANO** a própria extensão das suas casas.

Verificamos através de centenas de depoimentos de clientes e ex-clientes, de funcionários, dos seus parceiros e dos próprios fornecedores a disposição em auxiliar o **YANO** em recuperar seu prestígio e sua força financeira pois todos eles afirmam a importância desta empresa no desenrolar de seus próprios negócios e de contribuir para um local que para muitos abrigou-os em momentos marcantes de sua vida.

A concessão da Recuperação Judicial será de extrema valia para a manutenção dos inúmeros postos de trabalho diretos e indiretos, do avanço da tecnologia e da indústria da alimentação e eventos brasileira.





VI) MOTIVOS PARA O PEDIDO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Primeiramente, em apertada síntese, explanaremos sobre alguns acontecimentos externos que alcançaram as finanças da **YANO**

- a) O crescimento, antes vertiginoso, da economia do país até 2012, tendo como principais pilares o forte crescimento chinês, espelhado aqui no Brasil com a alta nos preços das *commodities*, facilitou a implantação de medidas econômicas que fomentassem o crédito, o consumo das famílias e a indústria como um todo apresentando um crescimento no setor de alimentação fora do lar e de eventos de forma exponencial. Após isto, desde 2013, a retração chinesa obrigou o Governo a adotar (ou tentar adotar) medidas fiscais contracionistas, a liberar o reajuste dos preços administrados (ora represados), aumentar a taxa básica de juros e observar uma intensa depreciação cambial;
- b) A deflagração da Operação Lava-Jato da Polícia Federal, que culminou com a abertura de investigação e inquérito das Grandes Construtoras do país, paralisando a classe política brasileira, o setor de atuação do **YANO** e impedindo o avanço das negociações de projetos que visam o restabelecimento econômico nacional;
- c) Como consequência do aumento de 40% da taxa de Juros pelo Banco Central no escopo de 2012 a 2015, encarecendo o crédito para as famílias e as empresas e aumentando a taxa de retorno e afugentando investidores no mercado produtivo;
- d) do crescimento do índice inflacionário, elevando desta maneira o custo das empresas e o consumo das famílias;
- e) Aumento do desemprego

Diante destas causas, elencamos abaixo os motivos internos do **YANO** que culminaram com este pedido de recuperação judicial:

- a) Aumento dos custos;
- b) Queda na demanda de produtos, pois seus setores de atuação são de alta correlação com o PIB nacional;
- c) Aumento das despesas com pessoal;
- d) Dificuldade de novas linhas bancárias;

Podemos também apontar como causa e consequência do Pedido de Recuperação Judicial o crescente e elevado endividamento bancário da **YANO**, onde o custo anual desta dívida ultrapassou a cifra de R\$ 250mil reais em 2015(acima de 25% a.a.). Na tabela abaixo reproduzimos o endividamento atual da empresa:





Banco Cedente	Valor
Bradesco	185.971,52
Itaú	224.797,26
Caixa Econômica Federal	297.277,23
Banco do Brasil	350.384,85
TOTAL	1.058.430,86

Nas tabelas abaixo, demonstraremos as últimas demonstrações contábeis da **YANO** que refletem suas preocupações em garantir a continuidade do negócio.

Vale ressaltar que para melhor compreensão dos números, consolidaremos as duas empresas conjuntamente.

1) Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial

1.a) Decisões de Investimento

BALANÇO PATRIMONIAL ATIVO - ANÁLISES HORIZONTAL E VERTICAL

YANO	31/12/2014	AV %	AH %	31/12/2015	AV %	AH %	30/03/2016	AV %	AH %
Ativo Circulante									
FINANCEIRO									
Caixa e Equivalentes de Caixa	293.577	38%	100%	40.569	17%	14%	50.569	19%	
Aplicações Financeiras	0	0%	100%	16.344	7%	- o -	9.338	4%	
Total Financeiro	293.577	38%	100%	56.913	23%	19%	59.907	23%	
OPERACIONAL									
Clientes	2.000	0%	100%	67.183	28%	3359%	85.183	32%	
Estoques	407.632	53%	100%	48.518	20%	12%	50.543	19%	
Outros	0	0%	100%	508	0%	- o -	508	0%	
Total Operacional	409.632	53%	100%	116.209	48%	28%	136.234	52%	





TOTAL CIRCULANTE	703.209	92%	100%	173.122	71%	25%	196.141	75%	
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	0%	100%	0	0%	- o -	0	0%	
Ativo Permanente									
Investimentos	0	0%	100%	0	0%	- o -	0	0%	
Imobilizado	51.877	7%	100%	69.983	29%	135%	66.618		
Intangível	11.567	2%	100%	0	0%	0%	0	0%	
Diferido	0	0%	100%	0	0%	- o -	0	0%	
TOTAL PERMANENTE	63.444	8%	100%	69.983	29%	110%	66.618	25%	
TOTAL DO ATIVO	766.653	100%	100%	243.104	100%	32%	262.759	100%	

Principais Considerações

- Pouca disponibilidade financeira – empresa dependente da realização das suas vendas para cumprimento das suas contas – Caixa / Aplicações Financeiras representam 19% do Ativo Total
- Aumento significativo na sua conta clientes o que demonstra a dificuldade da empresa em receber à vista de seus clientes ao mesmo tempo a sua preocupação pelos valores não recebidos
- Aumento do seu ativo imobilizado, mesmo em pequena expressão, porém demonstrando a necessidade em promover reinvestimentos para se manter no mercado pouco capital-intensivo.

CONCLUSÕES

A empresa necessita de um melhor posicionamento de seus ativos em disponibilidade imediata para fazer frente aos seus desembolsos de curto prazo não sacrificando margens nem tampouco adotar políticas comerciais que prorroguem o pagamento dos seus clientes.

1.b) Decisões de Financiamento

BALANÇO PATRIMONIAL PASSIVO - ANÁLISE HORIZONTAL E VERTICAL

YANO	31/12/2014	AV %	AH %	31/12/2015	AV %	AH %	30/03/2016	AV %	AH %
Passivo Circulante									
FINANCEIRO									
Empréstimos / Financiamentos	269.351	35%	100%	761.213	85%	283%	780.620	85%	
Duplicatas Descontadas (reclass.)	0	0%	100%	0	0%	- o -	0	0%	
Total Financeiro	269.351	35%	100%	761.213	85%	283%	780.620	85%	
OPERACIONAL									





Fornecedores	288.521	38%	100%	279.264	31%	97%	319.264	35%
Outros	254.155	33%	100%	1.250.446	139%	492%	1.314.322	143%
Total Operacional	542.676	71%	100%	1.529.710	170%	282%	1.633.586	178%
TOTAL CIRCULANTE	812.026	106%	100%	2.290.923	254%	282%	2.414.206	262%
Passivo Exigível a Longo Prazo								
Empréstimos / Financiamentos	-93.469	-12%	100%	1.300.833	144%	- o -	1.332.710	145%
Outros	0	0%	100%	0	0%	- o -	0	0%
TOTAL EXIGÍVEL A LP	-93.469	-12%	100%	1.300.833	144%	- o -	1.332.710	145%
TOTAL CAPITAL DE TERCEIROS	718.558	94%	100%	3.591.755	399%	500%	3.746.916	407%
RES. EXERCÍCIOS FUTUROS	0	0%	100%	0	0%	- o -	0	0%
PART. MINORITÁRIOS	0	0%	100%	0	0%	- o -	0	0%
Patrimônio Líquido								
Capital Social Realizado	10.000	1%	100%	20.000	2%	200%	20.000	2%
Reservas e Resultados Acumulados	38.095	5%	100%	-2.711.359	301%	7117%	-2.846.865	309%
TOTAL PATRIMÔNIO LÍQUIDO	48.095	6%	100%	-2.691.359	299%	5596%	-2.826.865	307%
TOTAL DO PASSIVO + PL	766.653	100%	100%	900.396	100%	117%	920.051	100%

Principais Considerações

- No Passivo Circulante, o Passivo Oneroso (85%), representa a necessidade da empresa se socorrer de recursos bancários para garantir um mínimo de solvência em seus compromissos
- Suas dificuldades de caixa também são explicadas no aumento da conta fornecedores
- De modo geral notamos o expressivo aumento do capital de terceiros na composição total de capital da empresa, expressando a dificuldade atual dos administradores em captar novos recursos bancários, o que dificulta a sua expansão e a própria continuidade dos negócios.

CONCLUSÕES

Enxergamos a empresa comprometida com financiamentos de curto prazo (vencimento menor que 360 dias) bem como a sua dependência do capital de terceiros para a continuidade das suas atividades. O aumento constante da taxa SELIC aumentou o custo do capital de terceiros

Desnecessário utilizarmos a taxa WACC para determinar o seu custo de capital. Podemos, com base nos históricos das empresas do setor e deste porte, mensurar uma taxa média de custo de capital hoje em 25%a.a.





A recuperação judicial, se aprovada, trará enormes ganhos na composição da dívida da empresa, com valores mensais de amortização e juros compatíveis com um saudável planejamento financeiro.

2) Demonstração de Resultados do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - ANÁLISE HORIZONTAL E VERTICAL

YANO	31/12/2014	AV %	AH %	31/12/2015	AV %	AH %	30/03/2016	AV %	AH %
Vendas Brutas	3.611.099	112 %	100 %	2.581.813	111 %	71%	168.477	110 %	
(-) Devoluções / Abatimentos	0	0%	100 %	0	0%	- o -	0	0%	
(=) Vendas Realizadas	3.611.099	112 %	100 %	2.581.813	111 %	71%	168.477	110 %	
(-) Impostos sobre Vendas	-376.346	-12%	100 %	-257.620	-11%	68%	-15.647	-10%	
(=) Receita Líquida	3.234.753	100 %	100 %	2.324.194	100 %	72%	152.830	100 %	
(-) Custo das Vendas	-930.755	-29%	100 %	-1.624.831	-70%	175%	-90.763	-59%	
(=) Lucro Bruto	2.303.998	71%	100 %	699.363	30%	30%	62.068	41%	
(-) Despesas (+) Receitas Operacionais	-2.029.826	-63%	100 %	-2.093.814	-90%	103%	-159.145	104 %	
Vendas	0	0%	100 %	0	0%	- o -	0	0%	
Gerais e Administrativas	-1.967.358	-61%	100 %	-1.978.545	-85%	101%	-148.311	-97%	
Participações no Resultado (reclassificada)	0	0%	100 %	0	0%	- o -	0	0%	
Resultado com Participações Societárias	0	0%	100 %	0	0%	- o -	0	0%	
Outras	-62.468	-2%	100 %	-115.269	-5%	185%	-10.834	-7%	
(=) Resultado Operacional antes do Res. Financeiro	274.173	8%	100 %	-1.394.451	-60%	-509%	-97.077	-64%	
(-) Depreciação	0	0%	100 %	0	0%	- o -	0	0%	
(-) Despesas Financeiras	-223.643	-7%	100 %	-1.167.995	-50%	522%	-25.633	-17%	
(=) Resultado Operacional	50.529	2%	100 %	-2.562.446	110 %	5071 %	-122.710	-80%	
(+/-) Resultado Não Operacional	0	0%	100 %	-42.000	-2%	- o -	0	0%	
(=) Resultado antes do IR / CS	50.529	2%	100 %	-2.604.446	112 %	5154 %	-122.710	-80%	
(-) IR / CS	0	0%	100 %	0	0%	- o -	0	0%	





(-) Participação dos Minoritários	0	0%	% 100 %	0	0%	- o -	0	0%
(=) Resultado Líquido	50.529	2%	100 %	-2.604.446	112 %	5154 %	-122.710	-80%

Principais Considerações

A primeira consideração que tecemos sobre a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) da **YANO** consiste em constantes diminuições na receita bruta demonstrando a fragilidade da empresa pelos seus setores de atuação estarem com alta correlação com o PIB Nacional.

- Uma redução nos seus custos, o que demonstra o resultado das iniciativas da **YANO** em repassar seus custos ao preço final
- Aumento nas suas despesas gerais e administrativas, evidenciando perda de eficiência operacional
- Aumento exponencial dos juros sobre financiamentos (despesas financeiras), evidenciando o elevado custo da dívida
- O Resultado líquido negativo mostra a necessidade da recuperação judicial e de uma reestruturação nos negócios da empresa

CONCLUSÕES

A **YANO** possui rentabilidade negativa , o que evidencia a necessidade de sérios ajustes financeiros/administrativos para objetivar uma rentabilidade compatível com o mercado com que atua

Um aumento de receitas na ordem de 20%, uma melhoria na sua gestão administrativa e a necessidade de promover prazos mais curtos para recebimento devem ser suas principais medidas de saneamento financeiro.

3) Índices Econômicos Financeiros

QUADRO - RESUMO DOS ÍNDICES ECONÔMICO - FINANCEIROS

SÍMBOLO	ÍNDICE Estrutura de Capitais	YANO		
		31/12/2014	31/12/2015	30/03/2016
1. CT/PL	* Participação de Capitais de Terceiros	1494%	-133%	-133%
2. PC/CT	* Composição do Endividamento	113%	64%	64%
	*Imobilização do			





3. AP/PL	Patrimônio Líquido	132%	-3%	-2%
4. AP/(PL+ELP)	*Imobilização dos Recursos não Correntes	-140%	-5%	-4%
L i q u i d e z				
5. L.G.	* Liquidez Geral	0,98	0,23	0,23
6. L.C.	* Liquidez Corrente	0,87	0,08	0,08
7. L.S.	* Liquidez Seca	0,36	0,05	0,06
R e n t a b i l i d a d e				
8. V/AT	* Giro do Ativo	4,22	2,58	0,17
9. LL/V	* Margem Líquida	1,6%	-112,1%	-80,3%
10. LL/AT	* Rentabilidade do Ativo	6,6%	-289,3%	-13,3%
11. LL/PL	* Rentabilidade do Patrimônio Líquido	51,6%	197,1%	4,4%
P r a z o s M é d i o s				
12. P.M.R.E.	* Prazo Médio de Renovação dos Estoques	158	11	200
13. P.M.R.V.	* Prazo Médio de Recebimento das Vendas	0	9	182
14. P.M.P.C.	* Prazo Médio de Pagamento das Compras	112	62	1266
15. C. Op.	* Ciclo Operacional	158	20	382
16. C. C.	* Ciclo de Caixa	46	-42	-884

Principais Considerações

- Em sua composição de Endividamento, mesmo com uma redução significativa, apresenta índices altíssimos de concentração do Curto Prazo
- Seus índices de liquidez mostram a participação excessiva de recursos de terceiros nas finanças da empresa e a necessidade de reestruturação
- Aumento considerável no prazo médio de recebimento de vendas
- A empresa viu-se obrigada a aumentar seus prazos de pagamento a fornecedores em números que inviabiliza o financiamento pelos mesmos da sua operação, evidenciando o início da suspensão dos pagamentos em razão do pedido de recuperação judicial
- Aumento (dobro) no Prazo Médio de Renovação de Estoques





VII) ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO

a) Quadro de Credores

Apresentamos abaixo o Quadro de Credores em suas respectivas classes apresentada pela **YANO** quando do seu pedido de Recuperação Judicial

Classe	Valor
Classe I – Trabalhista	402.208,92
Classe II – Garantia Real	291.102,30
Classe III – Quirografários	2.173.438,26
Classe IV – Credores Microempresa e EPP	52.853,70
TOTAL	2.919.603,18

b) Estudo da Viabilidade Econômica

Diante deste cenário de dificuldades financeiras e com a solvência prejudicada, desenvolvemos um estudo que comprova que com a adoção de medidas de aumento de receitas, redução de custos e despesas e melhorias na gestão, poderemos sem sombra de dúvida promover a sua plena recuperação econômica.

Esta recuperação terá como principal objetivo assegurar a importância social da **YANO**, preservando e criando novos postos de trabalho, ajudar o país na busca pela sua recuperação econômica, promover uma melhor capacitação de mão de obra da população envolvida nos seus projetos e como consequência, remunerar os seus sócios e acionistas a taxas condizentes com o mercado.

No sentido de concretizar este Plano, serão necessárias iniciativas de acordo com a Lei 11.101/2005, mais precisamente em seu artigo 58 que versa sobre prazos, deságios e carência de acordo com a Classe de Credores.





c) Projeções de desempenho econômico-financeiro

As projeções financeiras foram desenvolvidas primeiramente adotando as três principais premissas macroeconômicas que tentarão capturar, de maneira conservadora, o panorama para os próximos dez anos, as quais elencaremos abaixo

1) Crescimento do PIB

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
-3,49%	+0,98%	+1,20%	+1,45%	+1,75%	+2,15%	+2,65%	+3,00%	+3,5%	+3,5%

2) Inflação (IPCA)

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
6,72%	4,93%	5,50%	4,80%	4,50%	4,20%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%

3) Taxa Selic

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1327%	10,75%	12,75%	11,50%	10,25%	9,25%	8,50%	8,0%	8,0%	8,0%

Após esta exposição, elencamos abaixo as premissas internas da **YANO** que permearam a projeção de resultados futuros

- As taxas de crescimento de receitas acompanharam as previsões de crescimento do PIB haja vista sua alta correlação
- Impostos sobre Vendas, Resultados e Encargos Sociais com base na Legislação Vigente
- Os custos variáveis de acordo com o crescimento de Vendas
- Despesas Administrativas e Gerais com base no Histórico da **YANO** e de estudos de redução de despesas





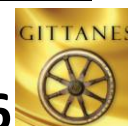
- e) No primeiro ano da Recuperação (2016) haverá um esforço maior na redução das despesas com um incremento nos próximos anos

d) Projeção de Pagamento aos Credores

O Pagamento dos credores está diretamente correlacionada com a capacidade de geração de caixa da empresa, apurado anualmente. Assim sendo, projetamos de maneira sintética abaixo o fluxo de caixa para pagamentos dos credores constantes neste Plano de Recuperação Judicial.

O quadro demonstra a real capacidade da Recuperanda em prover o pagamento dos seus fornecedores, gerar os devidos valores a título de contingência e manter saldo positivo e crescente em caixa para o período de pagamento aos credores

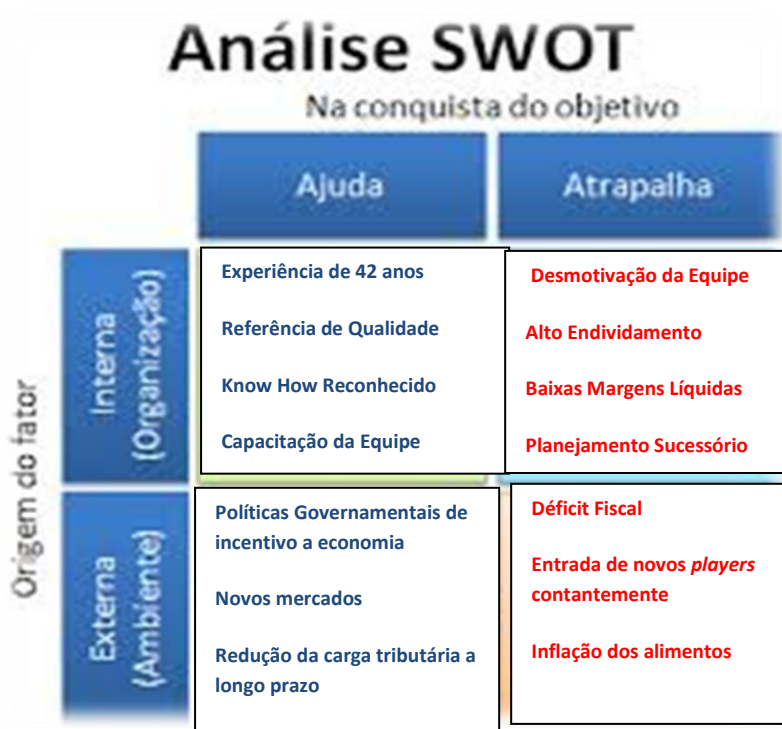
Ano	Saldo Inicial para Pagto aos Credores	Resultado Operacional	Contingências	Pgto. Credores	Saldo Final
2016		290.699	14.534		276.164
2017	276.164	296.543	28.635	402.208	141.862
2018	11.862	306.879	22.437	123.242	303.062
2019	303.062	337.910	32.048	119.496	489.428
2020	489.428	407.608	44.851	115.780	736.404
2021	736.404	461.151	59.877	94.638	1.043.039
2022	1.043.039	519.429	78.123	91.680	1.392.665
2023	1.392.665	568.234	98.045	88.723	1.774.131
2024	1.774.131	658.126	121.612	85.766	2.224.879
2025	2.224.879	746.023	148.545	82.808	2.739.549
2026	2.739.549	840.390	179.019	79.851	3.321.509
2027	3.321.509	948.108	213.480	76.893	3.979.244





Fica evidenciado a total capacidade da empresa em promover os necessários recursos financeiros para a liquidação das dívidas constantes no seu Plano de Recuperação Judicial.

e) Principais Ações de Reestruturação a serem adotadas



Utilizamos acima a ferramenta SWOT para nortear as principais medidas que a **YANO** pretende implantar em todas as suas áreas consideradas vitais para a continuidade do seu negócio

A **YANO**, totalmente comprometida com a sua plena recuperação financeira e com base na análise SWOT acima, elenca seus principais desafios no período de 2016 a 2027, remunerando e atendendo às expectativas de todos os seus *stakeholders*

Área do Desafio

Principais Medidas

- Aumentar sua Margem de Contribuição Primária para 60%
- Implantar melhores técnicas de apuração de custos,





Financeira

utilizando-se o modelo ABC

- Contratar os serviços de auditoria
- Observar oportunidades na sua operação de ganhos de escala e escopo
- Suspender a captação de novos recursos de terceiros, excetuando-se aos casos que além de vantajosos financeiramente e de pequena monta, não comprometam a sua operação

Perseguir um EBITDA médio de 27,5%

- com a diminuição dos seus custos financeiros e com mudanças na composição e redução das despesas, entregar um Lucro Líquido médio de 17%
- Melhorar a comunicação da Diretoria com todos os demais níveis de colaboradores
- Implantar um Conselho de Administração, inclusive com conselheiros independentes
- Aprimorar a Meritocracia
- Utilizar o conceito de *Balance ScoreCard* para identificar oportunidades de melhorias com a participação de todos
- Redução de cargos em duplicidade, ociosos ou com comprovada ineficácia
- Melhorar a avaliação dos seus profissionais, inclusive com o estabelecimento de metas de desempenho
- Promover a terceirização de áreas secundárias, principalmente *facilities*
- Aperfeiçoar seus programas de capacitação profissional

Gestão / Governança





Comercial

- Implantar o Planejamento Familiar Sucessório
- Montar um time vencedor para captação de novos clientes no varejo e corporativos
- Aprimorar-se no segmento da linha *delivery*
- Rever de maneira constante seus preços finais de venda
- Melhorar sua imagem institucional bem como rever suas estratégias de *marketing* e *publicidade*
- Reforçar a marca **YANO** como principal referência na sua área de atuação
- Avaliar constantemente a *performance* da equipe operacional, realizando pesquisas periódicas com seus clientes

Qualidade Operacional

- Estabelecer metas de qualidade e desempenho
- Buscar de forma contínua novas habilidades e inovações para seus produtos e serviços

f) Principais Metas Financeiras da YANO

A implantação das medidas acima, bem como outras que poderão ocorrer, ensejarão alcançar os principais resultados financeiros:

Descrição

Principais Metas

- Aumento dos Valores em Caixa / Aplicações Financeiras





Ativo / Decisões de Investimento

- Controle e diminuição do Contas e Receber
- Promoção de Novos Investimentos garantindo o ingresso de novas receitas

Passivo / Decisões de Financiamento

- Melhoria da composição da sua dívida
- Redução do Capital de Terceiros em sua composição de Capital

Resultados

- Aumento das suas margens, EBITDA e Lucro Líquido gerando EVA
- Solidez e Eficiência Operacional

g) Planejamento Estratégico da Empresa

A diretoria da **YANO** desde o início de 2016 está comprometida com a plena recuperação da empresa e a partir desta data promoveu diversas reuniões e encontros, inclusive com a participação de especialistas no sentido de estabelecer as metas financeiras e comerciais que possibilitem sua permanência e ascensão no mercado.

Dentro das medidas já tomadas que podemos destacar, temos:

- Melhoria na comunicação interna e criação do Plano de Comunicação Estratégico
- Otimizar e ampliar o setor de *delivery* e encomendas
- Revisão dos seus custos
- Capacitação da equipe comercial
- Contratação de consultorias
- Engajamento dos sócios e diretores
- Reposicionamento da Marca





h) Missão , Visão e Valores

Indispensável pensar em uma empresa de origem nipônica sem reconhecer que a missão, a visão e seus valores estão intrínsecos ao seu jeito operacional e peculiar de trabalhar, onde a ancestralidade e a cultura japonesa está intimamente ligada a tudo que o **YANO** pensa e faz.

Assim sendo, reproduzimos abaixo seus principais norteadores:

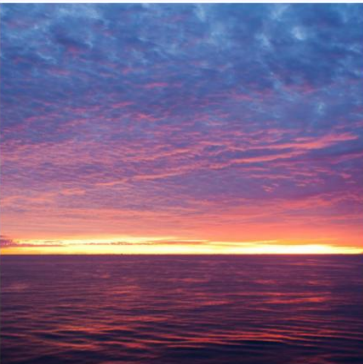


Missão

Transformar sonhos em realidade, com reverência à gastronomia.

Visão

Seremos reconhecidos como uma das melhores empresas do segmento.




Valores

- Respeito
- Tradição
- Honestidade
- Inovação
- Excelência de Serviço





i) Plano de Divulgação

Apresentamos as novas peças de divulgação do **YANO** visando um aumento considerável das suas receitas. Trabalho este desenvolvido com a nova parceira em *marketing* e publicidade:

Buffet Yano, eventos inesquecíveis!

No mercado desde 1977, o Buffet Yano atende com excelência toda a logística de eventos sociais e empresariais, seja qual for a sua necessidade.

Possui salões próprios e proporciona estrutura impecável, no local que você deseja. Com opções de cardápios ocidentais, orientais ou mistos, experimente um evento realmente inesquecível, para você e seus convidados, sabendo que estará contando com o melhor, quando o assunto é requinte e excelência.

Buffet Yano, tradicionalmente inovador, com reverência à gastronomia!

casamentos debutantes bodas aniversários almoços jantares finger food coquetéis
reuniões workshops palestras seminários lançamentos inaugurações premiações
coquetéis coffee break café da manhã brunch treinamentos e muito mais!

visite www.yano.com.br curta www.facebook.com/yano buffet siga www.twitter.com/yano buffet

R. Potsdan, 138 - Vl. Leopoldina

**coffee break café da manhã
brunch coquetel feiras
treinamentos e muito mais!**

Há 38 anos, o Buffet Yano é a solução quando o assunto é sofisticação e excelência. Seja qual for a necessidade de seu evento, conte conosco!

Contate-nos:

11 3648.9317 / 9 7628.1196
buffet@yano.com.br
R. Potsdan, 138 - Vl. Leopoldina

[yano.com.br](https://www.yano.com.br)





VIII) DETALHAMENTO DO PAGAMENTO AOS CREDORES

Com base nas premissas macroeconômicas, na adoção das estratégias financeiras, de gestão e comerciais e com fulcro na Lei 11.101/2005 adotando as prerrogativas de carência, prazo e deságio constantes no artigo 58 da Lei supracitada, apresentaremos nas seguintes páginas nossas propostas de pagamento para cada Classe de Credores.

Vale ressaltar que a presente proposta constitui valiosa garantia para os credores do recebimento nas datas estipuladas dos seus valores bem como assegura a continuidade da empresa com poderes de promover reinvestimentos, captação de novos clientes e garantir desta forma sua relevância social e econômica, promovendo empregos, renda e qualificação para seus colaboradores.

Apresentamos abaixo nossa proposta de Pagamento para as Classes de Credores

a) Classe I – Credores Trabalhistas

Os credores trabalhistas terão seus créditos quitados no prazo de 12 meses a contar da homologação do Plano.

Tais desembolsos iniciar-se-ão em 05 dias úteis após a homologação e serão pagos em 12 (doze) parcelas mensais e sucessivas, podendo este prazo ser diminuído por decisão da Recuperanda.

Os créditos trabalhistas não relacionados na Lista de Credores (em anexo), que sejam devidas por acordo judicial ou por sentença na Justiça do Trabalho efetivados após a data de homologação do plano e que sejam relativos a fatos gerados anteriores ao pedido de recuperação judicial, serão pagos conforme o mesmo critério acima a contar também da homologação da conta de liquidação da sentença transitada em julgado.

b) Classe II – Credores com Garantia Real

Para os Credores desta Classe, prevemos um deságio de 70% bem como a necessidade de uma carência de 12 (doze) meses a contar da homologação do referido Plano de Recuperação Judicial.

Também para esta Classe de Credores adicionaremos 4,00% a.a. sobre o saldo devedor após 01 (hum) ano de Pagamentos a título de juros e correção monetária e assim sucessivamente (doze em doze meses)

O pagamento desta Classe de Credores em 120 (cento e vinte) parcelas mensais e sucessivas





c) Classe III – Credores Quirografários

Igualmente para os Credores da Classe II (Garantia Real) para os credores desta Classe também prevemos um deságio de 70% bem como a necessidade de uma carência de 12 (doze) meses a contar da homologação do referido Plano de Recuperação Judicial.

Também para esta Classe de Credores adicionaremos 4,00% a.a. sobre o saldo devedor após 01 (hum) ano de Pagamentos a título de juros e correção monetária e assim sucessivamente (doze em doze meses)

Finalmente, planejamos o pagamento desta Classe de Credores também em 120 (cento e vinte) parcelas mensais e sucessivas.

d) Classe IV – Credores Microempresas e EPP

Para os Credores desta Classe, o plano não prevê aplicação de deságio, apenas uma carência de 12 meses para pagamento e 36 parcelas iguais e sucessivas com juros de 4%a. a sobre o saldo devedor.

e) Créditos Tributários

Ainda , o presente Plano prevê o pagamento dos impostos que a Recuperada considera incontroverso , em conformidade com a Portaria Conjunta PGFN/RFB nº 15/09, que dispõe sobre o parcelamento de débitos para com a Fazenda Nacional , dentre eles o das contribuições previdenciárias nas alíneas “a” , “b” e “c” do parágrafo único do art. 11 da Lei 8.212/91, devida a terceiros , assim entendidas outras entidades e fundos, sendo os percentuais aplicados sobre os débitos pendentes : I – da 1ª a 12ª prestação, 0,666% ; II – da 13ª a 24ª prestação , 1% ; III – da 25ª a 83ª prestação, 1,333% ; e IV – 84ª prestação, o saldo devedor remanescente.

A recuperanda buscará alternativamente novas possibilidades junto às autoridades competentes no sentido de obter parcelamento de seus débitos, em sede de recuperação judicial, nos termos do artigo 68 da Lei 11.101/05, visando preservar o cumprimento das obrigações para com os credores, constantes deste plano de recuperação judicial.





f) Quadro Resumo da Negociação com as Classes de Credores

Classe de Credores	Negociação
Classe I – Credores Trabalhistas	<ul style="list-style-type: none"> - Até 365 dias da data da publicação da decisão que homologar o referido Plano - Sem Carência - Sem deságio
Classe II – Credores com Garantia Real	<ul style="list-style-type: none"> - Carência de 12 meses - Juros de 4%a.a. sobre o saldo devedor - Pagamento em 120 parcelas iguais e sucessivas - Deságio de 70%
Classe III – Credores Quirografários	<ul style="list-style-type: none"> - Carência de 12 meses - Juros de 4%a.a. sobre o saldo devedor - Pagamento em 120 parcelas iguais e sucessivas
Classe IV – Credores Microempresas e EPP	<ul style="list-style-type: none"> - Carência de 12 meses - Pagamento em 36 parcelas iguais e sucessivas - Juros de 4% a.a. sobre o saldo devedor - Sem deságio





IX) Efeitos da Aprovação

A aprovação do Plano de recuperação e demais deliberações aprovadas em Assembleia Geral de Credores – AGC e homologadas pelo Juízo de Recuperação Judicial obrigarão a Recuperanda e seus credores sujeitos à Recuperação Judicial ,ou que tiverem aderido aos termos deste Plano , assim como os seus respectivos sucessores a qualquer título , e implicarão em novação de todos os créditos sujeitos aos efeitos de Recuperação Judicial e daqueles cujos credores tenham aderido ao Plano , respeitadas as condições o disposto no artigo 58 da Lei de Falências e Recuperação de Empresas nº 11.101 de 09/02/2005

Com a aprovação do Plano de Recuperação Judicial aqui apresentado, automaticamente, todas as dívidas serão consideradas novadas, para todos os efeitos.

Com o pagamento integral dos créditos nos termos e formas estabelecidos neste Plano de Recuperação, os respectivos créditos serão considerados integralmente quitados e o respectivo credor dará a mais ampla, geral, irrevogável e irretratável quitação, para nada mais reclamar a qualquer título, contra quem quer que seja com relação aos créditos previstos e descritos neste plano.





X) Disposições Complementares

Os Credores devem informar a Empresa suas respectivas contas bancárias para esse fim, através petição nos autos da Recuperação.

Os pagamentos não realizados em razão dos credores não terem informado suas contas bancárias no referido processo não serão considerados como evento do descumprimento do Plano, e ficarão no caixa da empresa até que o credor se apresente. Sobre estes valores, não haverá a incidência de juros ou encargos moratórios. Comparecendo e informando sua conta, os valores ainda a vencer serão pagos nos termos do Plano.

Em qualquer cenário, eventual mora justificável no descumprimento de qualquer parcela prevista no plano poderá ser purgada no prazo de 30(trinta) dias a contar da data de vencimento.

A Recuperanda poderá realizar a qualquer momento, após a concessão da recuperação judicial, acordo de antecipação de pagamentos.

Para atendimento exclusivo aos credores deste Plano de Recuperação Judicial, além dos meios tradicionais de contato, a **YANO** disponibilizou o endereço eletrônico rj@yano.com.br





XI) Nota de Esclarecimento

A participação e o trabalho técnico desenvolvido pela **GITTANES INVESTIMENTOS**, na elaboração deste Plano de Recuperação deram-se através da modelagem das projeções financeiras de acordo com as informações e premissas fornecidas pela Recuperanda. Estas informações de responsabilidade da Recuperanda alimentaram o modelo de projeções desenvolvido, indicando o potencial de geração de caixa da empresa, e conseqüentemente, a capacidade de amortização da dívida

Deve-se notar que o estudo de viabilidade econômico-financeira se fundamentou na análise de resultados projetados e contem estimativas que envolver riscos e incertezas quanto à sua efetivação, pois depende parcialmente de fatores externos a gestão da empresa

As projeções foram realizadas com base em informações da própria empresa e das expectativas em relação ao comportamento de mercado, preços, máquinas, estrutura de custos e valores do passivo inscrito no processo

Assim, as mudanças nas conjunturas econômicas nacionais e internacionais, bem como no comportamento das proposições consideradas, refletirão nos resultados apresentados neste trabalho.





XII) Conclusões

O Plano de Recuperação Judicial ora proposto atende cabalmente os princípios da Lei 11.101/05, no sentido da tomada de medidas aptas à recuperação financeira, econômica e Comercial da **YANO**".

O presente Plano cumpre a finalidade da lei, de forma detalhada e minuciosa, sendo Instruído com planilhas financeiras de projeções, comprovando a probabilidade de pagamento Aos credores. Saliente-se ainda que o plano de recuperação ora apresentado demonstre a Viabilidade econômica da "**YANO**", através de projeção financeira que explicitam A cabal viabilidade financeira e econômica.

Os conceitos que foram aplicados têm por objetivo fazer com que a "**YANO**" quite os créditos trabalhistas, os credores com garantia real, a classe quirografária, e a classe dos micro e pequenos empreendedores, o que facilitará a superação da atual situação de crise.

Foram utilizados no presente plano metodologias de avaliação da viabilidade econômico-financeira praticadas pelo mercado de acordo com regras de finanças reconhecidas internacionalmente.

Importante ainda salientar que pela proposta de reestruturação apresentada serão revertidos, aos credores, a quase totalidade da geração de caixa da "**YANO**", até o cabal pagamento de todos os créditos relacionados nesta recuperação.

Ainda cumpre notar que um dos expedientes recuperatórios, ao teor do Artigo 53 da referida lei, é a 'reorganização administrativa', o que de fato já vem ocorrendo na **YANO**.

Desta forma, considerando que a recuperação financeira da **YANO** é medida que trará benefícios à sociedade como um todo, através da geração de empregos e





riqueza ao País, somado ao fato de que as medidas financeiras, comerciais e de reestruturação interna, em conjunto com o alongamento do prazo para pagamento dos débitos, são condições que possibilitarão a efetiva retomada dos negócios.

Entendemos que, ao teor da Lei nº 11.101/05 e de seus princípios norteadores, que prevê a possibilidade de concessões judiciais para a efetiva recuperação Judicial de Empresas, o presente plano apresenta-se como a melhor solução para a continuidade da empresa no mercado brasileiro.





ANEXO A

1) Credores Trabalhistas – Classe I

Razão Social/Nome	TOTAL
ANTONIO WILSON FERREIRA DE SOUZA	33.498,05
BEATRIZ VIEIRA DE CASTRO	1.820,98
BRAZ SILVA FURTADO	17.981,98
DEBORA RAQUEL PINHEIRO PINTO	3.829,55
FIRMINO ESTEVO DE CERQUEIRA	54.005,91
HELIO YOSHIO ADAMITSUO	5.744,54
JOSE NINO VICENTE DOS SANTOS	14.194,55
LUIZ CARLOS TAKECHI ISHIKAWA	48.016,64
MARIA JOSE BEZERRA DE LIMA	12.205,87
PEDRO SANTOS DA COSTA	2.930,35
REGINALDO JORGE DOS SANTOS	5.666,64
ROBERTO SOARES DE OLIVEIRA	30.293,24
ALEX BARBOSA DE BRITO	2.803,05
DAIANE MARREIROS DA SILVA	5.097,08
DEUSILENE BRAGA DE SOUSA	4.113,11
JOAO LIRA RESENDE	5.540,84
LUCAS NUNES DOS SANTOS VIEIRA	40.015,82
MARIA DO DISTERRO SANTOS DA COSTA	51.956,01
VALDERINO SOARES DE OLIVEIRA	30.002,94
VALDIRENE GOMES FERREIRA	28.894,81
WESLEY NEVES CARDOSO	3.641,96





2) Credores Garantia Real – Classe II

Fornecedor	Valor
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	291.102,30

3) Credores Quirografários – Classe III

Fornecedor	Valor
A D COM DE BEBIDAS	482.368,35
AGRO NIPPO PRODUTOS ALIMENTICIOS	641,10
BANCO BRADESCO	185.971,52
BANCO DO BRASIL	712.507,85
BOM PEIXE IND COM LTDA	5.243,88
BRFOOD SERVICE COM PROD ALIMENTICIOS EIRELI	9.695,31
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	182.206,31
CDI BARRA PRODUTOS IMP EXP LTDA	5.439,01
CENTROOESTE CARNES E DERIVADOS LTDA	759,96
CEPLAN ASSESSORIA CONTABIL	6.815,94
COMERCIAL PAPELINA DE EMBALAGENS	859,22
COMERCIAL PAPELYNA DE EMBALAGENS	1.948,11
COMERCIAL SANTA ADELIA	1.494,84
CRBS S/A	5.411,59
DISTRIBUIDORA DE SUPERGELADOS REGIONAIS	331,75
DISTRIBUIDORA IRMÃOS AVELINO	2.794,97
EDNA MEGUMI KAYANO	128.788,50
EDSON ROKURO MAGARIO	158.823,60
ELETROPAULO	18.000,00
F DA S CASADO	446,07
FRIGORIFICO JAHU	5.961,69
FUMIKA KAYANO	128.788,50
GOMEZ PESCADO COMERCIO IMP E EXP EIRELI	2.252,52
H I COMERCIO E IMPORT DE ALIMENTOS LTDA	1.961,24
INDUSTRIA AGRICOLA TOZAN	3.422,40
ITAU UNIBANCO	259.607,97





ITIBAN KAIZEN COM HIG PROF.	935,20
J MUNHOZ E CIA LTDA	6.623,71
JAG COMERCIO DE HORTIFRUTI	26.419,86
JBS FOODS S/A	15.319,79
KOZZY ALIMENTOS LTDA	1.139,29
LATICINIOS ARAXA	696,22
LATICINIOS CAMANDUCAIA LTDA	4.034,85
LATICINIOS LUSO BRASILEIRO	285,68
MARFRIG GLOBAL FOODS	4.722,35
MASSAS MORDINI LTDA	3.607,21
MEIWA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	181,08
MERCANTIL SANTA PAULA	1.575,30
MERCANTIL SANTA PAULA	1.198,81
MINERVA S/A	9.191,52
OPERGEL COM IND PROD ALIM.	970,20
ORG CONTABIL LIBERTY	12.918,15
RODRIGUES & OLIVEIRA EQUIPAMENTOS HOTELEIROS	36.877,95
SABESP	29.218,67
SÃO PEIXE DISTRIBUIDORA DE PESCADOS LTDA	829,84
SAUDO SERVIÇOS LTDA	2.693,68
SAUDO SERVIÇOS LTDA	2.693,68
SEARA ALIMENTOS	270,14
SPAL IND BRAS BEBIDAS S/A	1.673,03
SUPREMA PLUS COM DE PROD ALIMENTICIOS LTDA	1.750,37
TERRITORIO ARQUITETURA E URBANISMO	15.408,60
TRES PASSOS ALIMENTOS LTDA	2.439,87
WIDE STOCK COM E REPRESENTAÇÃO LTDA	1.354,83
YAMAMOTO ADMINISTRADORA DE IMÓVEIS	128.788,50

4) Classe IV – Microempresa e EPP

Fornecedor	Valor
ANTONIO FERREIRA SANTOS HORTIFRUTI EPP	10.334,76
BRUNO ARAUJO JOAQUIM EPP	2.950,84
JOSE EDUARDO CERAVOLO PIKUNAS	19.609,09
LUIZ ANTONIO MEDEIROS	2.310,83
ZEILA TREVISAN	17.648,18





ANEXO B





BALANÇO PATRIMONIAL ATIVO

YANO	31/12/2014	31/12/2015	30/03/2016
Ativo Circulante			
FINANCEIRO			
Caixa e Equivalentes de Caixa	293.577	40.569	50.569
Aplicações Financeiras	0	16.344	9.338
Total Financeiro	293.577	56.913	59.907
OPERACIONAL			
Clientes	2.000	67.183	85.183
Estoques	407.632	48.518	50.543
Outros	0	508	508
Total Operacional	409.632	116.209	136.234
TOTAL CIRCULANTE	703.209	173.122	196.141
Ativo Realizável a Longo Prazo	0	657.292	657.292
Ativo Permanente			
Investimentos	0	0	0
Imobilizado	51.877	69.983	66.618
Intangível	11.567	0	0
Outros	0	0	0
TOTAL PERMANENTE	63.444	69.983	66.618
TOTAL DO ATIVO	766.653	900.396	920.050





BALANÇO PATRIMONIAL PASSIVO

YANO	31/12/2014	31/12/2015	30/03/16
Passivo Circulante			
FINANCEIRO			
Empréstimos / Financiamentos	269.351	761.213	780.620
Duplicatas Descontadas (reclass.)	0	0	0
Total Financeiro	269.351	761.213	780.620
OPERACIONAL			
Fornecedores	288.521	279.264	319.264
Outros	254.155	1.250.446	1.314.322
Total Operacional	0	1.529.710	1.633.586
TOTAL CIRCULANTE	812.026	2.290.923	2.414.206
Passivo Exigível a Longo Prazo			
Empréstimos / Financiamentos	-93.469	1.300.833	1.332.710
Outros	0	0	0
TOTAL EXIGÍVEL A LP	-93.469	1.300.833	1.332.710
TOTAL CAPITAL DE TERCEIROS	718.558	3.591.755	3.746.916
RES. EXERCÍCIOS FUTUROS	0	0	0
PART. MINORITÁRIOS			
Patrimônio Líquido			
Capital Social Realizado	10.000	20.000	20.000
Reservas e Resultados Acumulados	38.095	-2.711.359	-2.846.865
TOTAL PATRIMÔNIO LÍQUIDO	48.095	-2.691.359	-2.826.865
TOTAL DO PASSIVO + PL	766.653	900.396	920.051





DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

YANO	31/12/2014	31/12/2015	30/03/2016
Vendas Brutas	3.611.099	2.581.813	168.477
(-) Devoluções / Abatimentos	0	0	
(=) Vendas Realizadas	3.611.099	2.581.813	168.477
(-) Impostos sobre Vendas	-376.346	-257.620	-15.647
(=) Receita Líquida	3.234.753	2.324.194	152.830
(-) Custo das Vendas	-930.755	-1.624.831	-90.763
(=) Lucro Bruto	2.303.998	699.363	62.068
(-) Despesas (+) Receitas Operacionais	-2.029.826	-2.093.814	-159.145
Vendas	0	0	0
Gerais e Administrativas	-1.967.358	-1.978.545	-148.311
Participações no Resultado (reclassificada)	0	0	0
Resultado com Participações Societárias	0	0	0
Outras	-62.468	-115.269	-10.834
(=) Resultado Operacional antes do Res. Financeiro	274.173	-1.394.451	-97.077
(-) Depreciações		0	0
(-) Despesas Financeiras	-223.643	-1.167.995	-25.633
(=) Resultado Operacional	50.529	-2.562.446	-122.710
(+/-) Resultado Não Operacional	0	-42.000	0
(=) Resultado antes do IR / CS	50.529	-2.604.446	-122.710
(-) IR / CS	0	0	0
(-) Participação dos Minoritários	0	0	0
(=) Resultado Líquido	50.529	-2.604.446	-122.710





QUADRO - RESUMO DOS ÍNDICES ECONÔMICO - FINANCEIROS

SÍMBOLO	ÍNDICE	YANO		
		31/12/20 14	31/12/20 15	30/03/20 16
Estrutura de Capitais				
1. CT/PL	* Participação de Capitais de Terceiros	1494%	-133%	-133%
2. PC/CT	* Composição do Endividamento	113%	64%	64%
3. AP/PL	* Imobilização do Patrimônio Líquido	132%	-3%	-2%
4. AP/(PL+ELP)	* Imobilização dos Recursos não Correntes	-140%	-5%	-4%
Liquidez				
5. L.G.	* Liquidez Geral	0,98	0,23	0,23
6. L.C.	* Liquidez Corrente	0,87	0,08	0,08
7. L.S.	* Liquidez Seca	0,36	0,05	0,06
Rentabilidade				
8. V/AT	* Giro do Ativo	4,22	2,58	0,17
9. LL/V	* Margem Líquida	1,6%	-112,1%	-80,3%
10. LL/AT	* Rentabilidade do Ativo	6,6%	-289,3%	-13,3%
11. LL/PL	* Rentabilidade do Patrimônio Líquido	51,6%	197,1%	4,4%
Prazos Médios				
12. P.M.R.E.	* Prazo Médio de Renovação dos Estoques	158	11	200
13. P.M.R.V.	* Prazo Médio de Recebimento das Vendas	0	9	182
14. P.M.P.C.	* Prazo Médio de Pagamento das Compras	112	62	1266
15. C. Op.	* Ciclo Operacional	158	20	382
16. C. C.	* Ciclo de Caixa	46	-42	-884





ANEXO C





Fluxo de Caixa Projetado	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Saldo do Ano Anterior	-	278.549,67	454.556,96	670.669,20	821.523,48	1.089.030,37	1.369.727,38	1.661.291,90	1.857.657,47	2.169.787,29	2.493.809,02	2.834.220,23
Recebimentos Ano Corrente	1.563.663,74	1.540.208,78	1.567.932,54	1.622.810,18	1.663.380,43	1.704.964,94	1.764.638,72	1.808.754,68	1.853.973,55	1.900.322,89	1.947.830,96	1.996.526,74
Recebimentos Exs. Anteriores		121.618,29	119.794,02	121.950,31	126.218,57	129.374,03	132.608,38	137.249,68	140.680,92	144.197,94	147.802,89	151.497,96
Venda de Ativo Imobilizado												
Recuperação - retenções construtoras												
Pagamentos Ano Corrente	1.270.453,56	1.242.757,84	1.260.858,22	1.301.252,00	1.324.242,00	1.357.408,92	1.404.784,56	1.438.417,18	1.470.308,86	1.505.869,99	1.544.487,94	1.582.739,39
Pagamentos Exs. Anteriores		173.243,67	169.466,98	171.935,21	177.443,46	180.578,45	185.101,22	191.561,53	196.147,80	200.496,66	205.345,91	210.611,99
Aquisição de Ativo Imobilizado		20.237,80	18.011,64	120.004,08	16.248,30	21.061,21	19.638,14	130.454,16	17.666,41	22.898,09	21.350,95	20.261,74
Parcelamento de Impostos												
Juros sobre Saldo + Contingências		32.033,21	47.728,48	77.126,96	86.670,73	103.457,89	116.426,83	132.903,35	139.324,31	162.734,05	187.035,68	212.566,52
Saldo para Re. Judicial	293.210,18	536.170,64	741.675,16	899.365,34	1.179.859,45	1.467.778,64	1.773.877,40	1.979.766,74	2.307.513,18	2.647.777,43	3.005.293,75	3.381.198,32
Pagamentos Recuperação Judicial	-	54.805,15	33.922,20	32.873,60	31.836,10	24.662,33	23.891,63	23.120,93	22.350,24	21.579,54	20.808,84	20.038,14
Pagamento Classe I - Trabalhista		54.805,15	-									
Pagamento Classe II - Garantia Real			14.223,77	13.817,37	13.410,98	13.004,59	12.598,19	12.191,80	11.785,41	11.379,01	10.972,62	10.566,23
Pagamento Classe III - Quirografários			12.750,66	12.386,35	12.022,05	11.657,74	11.293,44	10.929,13	10.564,83	10.200,53	9.836,22	9.471,92
Pagamento Classe IV - Microempresas e EPP		-	6.947,78	6.669,87	6.403,08							
Contingências	14.660,51	26.808,53	37.083,76	44.968,27	58.992,97	73.388,93	88.693,87	98.988,34	115.375,66	132.388,87	150.264,69	169.059,92
Saldo Final	278.549,67	454.556,96	670.669,20	821.523,48	1.089.030,37	1.369.727,38	1.661.291,90	1.857.657,47	2.169.787,29	2.493.809,02	2.834.220,23	3.192.100,26





Demonstrativo de Resultado do Exercício - 2016 - 2027												
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Receitas Brutas	1.737.404	1.903.326	2.085.094	2.284.220	2.502.363	2.741.339	3.003.137	3.289.937	3.604.126	3.948.320	4.325.384	4.738.458
Dedução de Receitas	382.229	418.732	458.721	502.528	550.520	603.095	660.690	723.786	792.908	868.630	951.584	1.042.461
Receita Líquida	1.355.175	1.484.594	1.626.373	1.781.692	1.951.843	2.138.245	2.342.447	2.566.151	2.811.218	3.079.689	3.373.800	3.695.997
Custo da Mercadoria Vendida	691.139	757.143	829.450	908.663	995.440	1.090.505	1.194.648	1.308.737	1.433.721	1.570.642	1.720.638	1.884.959
% das Receitas Brutas	39,78%	39,78%	39,78%	39,78%	39,78%	39,78%	39,78%	39,78%	39,78%	39,78%	39,78%	39,78%
Lucro Bruto da Operação	664.036	727.451	796.923	873.029	956.403	1.047.740	1.147.799	1.257.414	1.377.497	1.509.048	1.653.162	1.811.039
Despesas SG&A	222.388	239.819	260.637	284.385	305.288	331.702	360.376	388.213	421.683	454.057	497.419	540.184
Despesas de Vendas	43.435	47.583	52.127	57.106	62.559	68.533	75.078	82.248	90.103	98.708	108.135	118.461
Despesas Administrativas	142.467	154.169	166.808	180.453	195.184	211.083	228.238	246.745	266.705	284.279	311.428	336.431
Despesas Gerais	34.748	36.163	39.617	44.542	45.043	49.344	54.056	55.929	61.270	67.121	73.532	80.554
Despesas Tributárias	1.737	1.903	2.085	2.284	2.502	2.741	3.003	3.290	3.604	3.948	4.325	4.738
EBITDA	441.648	487.632	536.286	588.644	651.115	716.038	787.423	869.201	955.814	1.054.991	1.155.743	1.270.854
(-) Despesas Financeiras	4.568	4.985	5.450	5.965	6.504	7.111	7.775	8.485	9.277	10.123	11.090	12.126
(-) Depreciações	7.001	6.231	5.930	5.621	7.286	6.793	6.447	6.111	7.921	7.386	7.009	6.644
LAIR	430.080	476.417	524.905	577.058	637.326	702.133	773.201	854.605	938.616	1.037.482	1.137.643	1.252.084
% das Receitas Brutas	24,75%	25,03%	25,17%	25,26%	25,47%	25,61%	25,75%	25,98%	26,04%	26,28%	26,30%	26,42%
IRPJ e CSLL	146.227	161.982	178.468	196.200	216.691	238.725	262.888	290.566	319.129	352.744	386.799	425.709
Lucro Líquido	283.853	314.435	346.438	380.858	420.635	463.408	510.312	564.039	619.487	684.738	750.845	826.376

