BERNAUER

TECNOLOGIA DO AR E MEIO AMBIENTE

VENTILADORES BERNAUER S/A

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

SUMÁRIO

I. Considerações Iniciais.....03

II. Apresentação da Empresa.....04

III. A Origem da Crise.....10

IV. Avaliação da Situação Atual.....21

IV.1 Estrutura Organizacional.....21

IV.2 Quanto à Produção.....22

IV.3 Quanto à Área Comercial.....22

IV.4 Quanto às Finanças.....23

V. Situação de Mercado e Perspectivas.....23

VI. Proposições para incremento das operações.....24

VII. Premissas básicas do plano.....28

VIII. Proposta de Amortização da Dívida.....30

IX. Laudo Econômico Financeiro.....31

X. Considerações Finais.....32

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

I. Considerações Iniciais

A VENTILADORES BERNAUER S/A- elaborou o presente PLANO DE RECUPERAÇÃO (PLANO), tendo por objetivo equacionar, de forma definitiva, a situação de crise aguda em que se encontra. Foi deferido pelo Juízo da Segunda Vara Especializada de Falências e Recuperações Judiciais da Comarca da Capital do Estado de São Paulo, o processamento de sua RECUPERAÇÃO JUDICIAL. O deferimento da mesma, por decisão datada de 10 de novembro de 2.014, foi publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo em 11 de novembro de 2.014.

O PLANO visa à preservação da função social da empresa na comunidade em que atua, mantendo sua condição de entidade geradora de recursos, empregos diretos e indiretos, além de tributos. Também visa ao restabelecimento do equilíbrio nas relações comerciais com seus fornecedores e credores em geral.

Através de uma série de medidas adiante detalhadas, prevê geração de caixa suficiente a fazer frente aos seus compromissos correntes, assim como liquidar toda a dívida passada, tudo nos termos dos artigos 53 e 54 da Lei 11.101/2005. Para tanto, lançou mão de meios previstos no artigo 50 da mesma Lei.

A viabilidade econômica, constatada através da compatibilidade entre a capacidade de geração de recursos e a proposta de pagamento ora formulada aos credores, é demonstrada no item “VIII” abaixo e ratificada no laudo econômico-financeiro aqui apresentado.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

II. Apresentação da Empresa

A VENTILADORES BERNAUER S.A. é uma sociedade anônima de capital fechado, 100% nacional, com sede nesta Capital, está inscrita no CNPJ/MF sob o nº. 61.413.852/0001-03, e se faz representar pelo seu diretor presidente Rodolfo Kurt Bernauer e sua diretora administrativa Alexandra Yara Rivolta Bernauer. Ela é o mais antigo fabricante de ventiladores industriais no Brasil completando 85 anos em 2015. Projetando e fabricando não só ventiladores, mas filtros de manga, filtros cartucho, lavadores de gases, trocadores de calor e sistemas de desempoeiramento em geral, é uma das mais renomadas empresas do ramo, reconhecida por sua qualidade de produtos e soluções. Integrante do segmento de indústria de máquinas, atua na base da cadeia produtiva fornecendo equipamentos sob encomenda para atender às mais exigentes e complexas necessidades voltadas à movimentação e controle da qualidade do ar.

A empresa Ventiladores Bernauer é uma sociedade empresaria que nasceu em 1930, fundada pelo Sr. Wilhelm Bernauer. Desde o início de sua história a Ventiladores Bernauer sempre mostrou preocupação em inovar e buscar soluções adequadas a seus clientes. Esta postura inovadora fez com que os negócios rapidamente crescessem, razão pela qual houve a necessidade de diversas mudanças, inicialmente para a Mooca bairro da cidade de São Paulo, em seguida para Vila Prudente e em 1952 para Avenida do Oratório na mesma cidade, local em que permaneceu até 2010.

Em 1962, com o falecimento de Wilhelm, o Sr. Kurt Bernauer assumiu a empresa em um gesto de sucessão inovador para a época: ele vendeu a sua parte na sociedade que tinha com seu irmão em outra empresa, a Secadores Bernauer, e comprou as ações da Ventiladores Bernauer de seus irmãos, assumindo sozinho a totalidade da empresa e sua condução. Com essa renovação de visão e direção, ele trouxe inovações na linha de produtos, como o fornecimento de unidades móveis de transporte pneumático de cereais para carregamento de navios. Sempre visando a melhoria continua da empresa e o desenvolvimento tecnológico, viajou para Alemanha em feiras de exposição em

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

busca de parcerias e inovações. Nessas ocasiões conseguiu firmar acordos de cooperação técnica com as empresas alemãs Keller e Beth e ampliou a linha de produtos com os sistemas de controle à poluição do ar. Tais parcerias duram até hoje, demonstrando a idoneidade e comprometimento da empresa com seus compromissos.

Com o advento destas novas linhas de produtos, houve a projeção da empresa no mercado de soluções ambientais, exigindo-se cada vez mais da área de produção, sendo esta duplicada na década de 1970 para atender duas prodigiosas demandas: a indústria moveleira e as grandes fundições da indústria automobilística, como Ford e Cofap.

Com os ventos favoráveis e continuidade do desenvolvimento de novas frentes de trabalho, liderados pelo amplo conhecimento técnico de Edmund Bernauer, a linha de produtos foi ampliada para produzir ventiladores de grande porte para o setor siderúrgico.

A década de 1970 também foi marcada pelo início das exportações da empresa, já demonstrando a força da marca, renomada pela qualidade de seus produtos.

O começo da década de 1980 foi marcado tragicamente pela morte de Kurt Bernauer. Seguindo-se a linha de sucessão, Klaus Bernauer, seu filho mais velho, assumiu a presidência da empresa, com o apoio de Edmund Bernauer, seu primo e de seu irmão Rodolfo, dando início ao comando da companhia pela terceira geração da família. A situação encontrada por Klaus em seu caminho era muito favorável. Os órgãos e agências ambientais estavam pressionando a industrial nacional para tomar medidas de controle à poluição. As fábricas no Brasil eram carentes dos equipamentos que a Bernauer produzia, havendo poucos competidores nacionais e praticamente sem concorrência internacional. A empresa estava muito capitalizada e já possuía incorporada em sua linha os produtos mais avançados do mercado. Para tornar a situação ainda melhor, adicionou aos seus produtos a mais moderna tecnologia em filtros para o controle da poluição no ar a prova de ondas de explosão, através da linha Beth Puls EX, equivalentes ao que é hoje a norma

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

ATEX. Com tudo isso, passou a fornecer também para a indústria cimenteira e siderúrgica, na qual a Bernauer é referencia até hoje.

Sempre atenta às últimas tendências, iniciou muito cedo a informatização dos seus procedimentos, sendo que na década de 90 grande parte dos seus desenhos já eram eletrônicos e grande parte de seus programas e procedimentos já estavam inteiramente informatizados.

Sob o comando de Klaus, a Bernauer lançou-se em 1985 no seu maior plano de expansão desde sua fundação: a implantação de uma segunda fábrica. Tendo escolhido a cidade de Blumenau em Santa Catarina sua filial, com o objetivo de aumentar a participação da empresa no mercado de ventiladores e equipamentos de controle à poluição na Região Sul do País, a qual estava se desenvolvendo muito industrialmente e a proximidade com os mercados consumidores era de extrema importância.

A estratégia assumida foi bastante ousada e apostava na continuidade do crescimento industrial brasileiro e desenvolvimento da região. Ao contrário da tendência de terceirização que estava se instaurando, a fábrica de Santa Catarina era uma extensão da matriz de São Paulo, voltada praticamente para a construção de filtros e equipamentos menores e verticalizando a produção dos equipamentos. Buscando maior agilidade neste projeto, optou-se pela compra e reforma de um galpão já existente às margens da BR-470, a qual estava prevista para ser duplicada em alguns anos, embora não tenha sido até hoje. Esse empreendimento, que teve um custo aproximado de R$ 11 milhões em valores atualizados, foi totalmente financiado com recursos próprios da empresa, descapitalizando a mesma de suas reservas.

Apesar disso, a empresa encontrava-se completamente estruturada para a promessa de crescimento da década de 1990, com as primeiras eleições presidenciais democráticas após anos de ditatura. Porém, como bem sabemos, o inicio dessa década foi bastante turbulento para todo o país. As medidas econômicas tomadas pelo governo Collor tiveram um grande impacto na economia. A “abertura dos portos” e aumento da concorrência internacional sem que a indústria de base tivesse tempo de modernizar-se adequadamente tiveram um grande impacto, principalmente na indústria de base e de

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

máquinas. A insegurança gerada no país com o impeachment freou a grande maioria dos investimentos, fazendo com que a Bernauer amargurasse anos terríveis logo após ter se preparado para um grande crescimento. Esses efeitos foram sentidos também nos clientes da Bernauer, muitos dos quais atrasaram pagamentos por meses. Nem por isso a Bernauer deixou de fornecer a eles seus produtos ou ingressou com cobrança judicial, demonstrando confiança na recuperação de seus clientes. Durante estes tempos dificílimos, a empresa não deixou de honrar com seus compromissos com fornecedores. Tal comprometimento com seus parceiros teve um custo muito alto: após anos capitalizada, a Bernauer aumentou muito seu endividamento bancário em tempos de juros altíssimos e adquiriu um passivo tributário enorme, o qual ela vem batalhando há anos para regularizar.

Estes problemas todos aliados a uma política de vendas engessada e desatualizada em relação às mudanças de mercado e falta de ação para reestruturar a empresa para estes novos e difíceis tempos que estavam chegando rapidamente levaram a empresa a passar uma de suas principais e mais importantes crises, chegando quase a fechar suas portas em meados da década de 1990.

Porém, com 65 anos de história e um nome fortíssimo na história da indústria brasileira, seus diretores optaram pela continuidade do negócio. Nesta época, Klaus já havia se afastado do dia a dia da empresa e estava dedicando-se a outros negócios voltados ao mercado agrícola, uma grande paixão sua, com isso iniciando-se um longo processo de transição do comando e renovação da empresa, o qual culminou com Rodolfo Kurt Bernauer assumindo a presidência em 1999. Durante essa transição foi alterada a politica de vendas tornando-a mais flexível e agressiva, renovado e ampliado o contrato com a Keller, incorporando uma linha de produtos voltada para a humanização da área de trabalho, reforçando a preocupação com o cidadão e com o meio ambiente, produzindo filtros que ajudam a despoluir o ar dos ambientes internos das indústrias.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

A segunda metade da década de 1990 marcou a primeira grande reestruturação da empresa. As mudanças político-econômicas praticamente obrigaram as empresas a se adaptarem aos novos tempos. As primeiras medidas foram a revisão de processos produtivos e administrativos, implementação de um sistema de controle de custos aprimorado e otimização dos recursos existentes. Tais atitudes levaram ao fechamento das operações em Santa Catarina, deixando o galpão de cerca de 5.500 m2 sem utilidade para a companhia. Visando redução de custos e maior flexibilidade de sua capacidade produtiva, componentes não essenciais e serviços secundários ao negócio da empresa foram terceirizados.

Essa revolução na estrutura da empresa teve um impacto muito grande no seu quadro de funcionários. Houve a redução de cerca de 250 funcionários para apenas 100, tanto pelo fechamento da filial de Blumenau como pela terceirização. Além disso, alguns colaboradores, os quais prestaram ótimos serviços e foram essenciais durante anos para a empresa, simplesmente não conseguiram adaptar-se aos novos tempos e tiveram que ser substituídos. O custo desta renovação foi enorme, não só pela quantidade de pessoas desligadas ou substituídas, mas pelo fato da Bernauer sempre ter tido uma rotatividade muito baixa, com diversos funcionários com mais de vinte, trinta e até quarenta anos de empresa. Os valores de rescisão chegaram próximos da casa dos R$ 2 milhões em valores da época, sendo que tiveram que ser desembolsados em tempos em que a empresa ainda estava em dificuldades financeiras.

Todo o esforço para o avanço da empresa valeu o aumento de competitividade, retomada dos volumes de vendas, crescimento das exportações principalmente para o Mercosul e a certificação do sistema de qualidade na norma ISO 9001, em 1997.

No começo dos anos 2000, ainda com um passivo grande, mas em recuperação pelas medidas tomadas e melhora na economia, ocorreu um grande investimento no desenvolvimento do pessoal interno com cursos e treinamentos. A capacitação e motivação do pessoal era visto como essencial para o aumento da confiança nos funcionários, preparando-os para os desafios

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

que certamente viriam. Acreditando na recuperação da empresa e já de olho no futuro, Rodolfo inspirou-se em outras grandes empresas familiares e deu início ao processo de sucessão e profissionalização da gerencia e diretoria da empresa. Diferente do que ocorreu com a terceira geração da família, não houve a “obrigação” da quarta geração assumir o comando. Todos tiveram a opção de seguir seus sonhos e vocação. Alguns chegaram até a trabalhar por alguns anos na companhia, porém somente os que demonstravam capacidade e vontade de seguir permaneceram.

Esses anos trouxeram uma estabilidade e crescimento constante e gradual para a Bernauer, após o turbilhão passado em sua reestruturação. A empresa vinha apresentando aumento de vendas compatível ao da indústria e do PIB, custos de produção, quadro de funcionários e resultados constantes.

Para atender melhor os clientes localizados em Minas Gerais, a empresa abriu sua segunda filial, em Belo Horizonte.

Em 2006 foi fechado o maior pedido da história da empresa com uma das maiores mineradoras do mundo, a Vale, em um total de 9 ventiladores sendo um deles o segundo maior do mundo, com uma altura de um prédio de 3 andares. Esse projeto era tão grande e complexo que levou 2 anos para ser concluído, muito superior aos projetos usuais da empresa que duravam entre 2 e 6 meses. Entregue em 2008, a finalização deste fornecimento culminou com o atingimento da marca de R$ 60 milhões de faturamento naquele ano, o mais alto de sua história.

Em todos esses anos, a Bernauer sempre esteve à frente de seu tempo, criando soluções e aperfeiçoando técnica, sendo reconhecida principalmente por sua qualidade, confiança e idoneidade.

Evidentemente que essas expansões resultaram, também, em algumas dívidas, que foram sendo administradas ao longo do tempo, com regular pagamento. Porém, fatores internos e externos fizeram com que a recuperanda enfrentasse uma crise financeira, como veremos a seguir.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

III. A Origem da Crise

A Bernauer tem tido uma operação estável por décadas A antiga fábrica funcionou no mesmo endereço de 1952 a 2010. A empresa possuía um “turn-over” muito baixo, com muitos empregados ultrapassando os 20 anos de casa e alguns com mais de 40 anos. Seu crescimento tem sido contínuo, tendo sido ao longo desses anos equivalente ao crescimento da indústria no país.

Em 2008 várias mudanças importantes ocorreram na estrutura da empresa, o que exigiu de seus executivos extrema atenção, tirando de seu foco o dia a dia das operações.

A empresa sempre teve membros da família como diretores. No início de 2008, Edmund Bernauer, diretor técnico e industrial da Bernauer por mais de 37 anos, estava próximo de completar 70 anos, decidiu aposentar-se e retornar à Alemanha, onde seu filho já vivia há muitos anos. Analisando o pessoal interno, apesar dos treinamentos e investimento no pessoal, foi constatado que não havia na equipe ninguém que pudesse assumir o posto por completo. Por este motivo, buscou-se no mercado um profissional para ser diretor técnico e industrial. Essa pessoa foi Mauricio Gonçalves Markos, contratado em julho de 2008, permanecendo na empresa até pouco antes do pedido de recuperação judicial. Ele trabalhou por muitos anos na Durr, uma grande companhia, com uma cultura empresarial diferente da Bernauer. Trouxe ideias novas e interessantes para a empresa, gerando uma primeira onda de mudanças internas.

Na mesma época começaram a surgir ofertas para comprar o terreno onde funcionava a fábrica. Trata-se de uma área de 25.000m2, localizado em uma zona residencial. Evidentemente que quando a fábrica se instalou ali, no início dos anos 1950, era uma região periférica de São Paulo. Durante os 58 anos em que a fábrica esteve nesse endereço, a cidade cresceu ao seu redor. A opção de mudar a localização da fabrica já estava sendo cogitada há alguns anos, independente da especulação e aquecimento do mercado imobiliário.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

Não só o custo de manutenção da produção em seu local era alto (cerca de R$ 120 mil/ano somente em IPTU), como havia sérios problemas logísticos pelo fato da empresa estar localizada no coração da zona leste da capital. A saída de São Paulo para cidades do interior já era uma tendência entre as indústrias, mostrando-se uma alternativa muito mais viável e interessante para as empresas. Posteriormente, logo após sua mudança para Capivari quando solicitou a baixa de sua licença de operação junto à prefeitura, a Bernauer descobriu que a mesma havia sido cassada sem aviso prévio algumas semanas antes. Isso mostra que a mudança foi uma decisão vital para a continuidade do negócio.

A Bernauer contratou uma consultoria imobiliária para auxiliar na comercialização do terreno para as construtoras, algo totalmente fora do dia a dia e conhecimento dos dirigentes da companhia. Foi feita uma licitação aberta com diversas empresas e o negócio foi fechado em agosto de 2008.

Lembremos do que ocorreu poucos meses depois no mercado imobiliário nos Estados Unidos, com a quebra da Lehman Brothers e a sequencia de acontecimentos, que também afetaram o mercado brasileiro. A empresa que havia ganho a licitação foi atingida, bem como várias outras, não podendo concluir a operação. Ficou-se nessa situação indefinida por meses, até se conseguir vender o terreno pelo mesmo preço, no início de 2009, com diferentes condições de pagamento. Nesse meio tempo, mudaram os escritórios administrativos, incluindo vendas, engenharia, financeiro, contabilidade, etc. (em suma, todas áreas exceto a produção) da fábrica para um novo endereço, a cerca de 10 km distantes da fábrica em dezembro de 2008. A razão para isso foi que uma das condições da venda do terreno foi que se mudasse em até um ano após a venda. Era um prazo razoável para a compradora e suficiente para que as novas instalações fossem construídas e se fizesse a mudança. Por outro lado, a empresa havia trabalhado com fábrica e escritórios anexos por anos. Era sabido que surgiriam problemas operacionais com a distancia entre escritórios e fábrica. Foi decidido enfrentar esse problema enquanto se estava a apenas 10 km de distância e não a 120 km como ocorre hoje em relação a atual fábrica em Capivari. Isso faria com que a mudança fosse mais suave, mesmo havendo o custo de locação do novo escritório.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

O ano de 2009 foi outro ano de grandes mudanças. A empresa teve um grande aumento de vendas e estava fornecendo para grandes projetos “turn key”, maiores e mais complexos do que estava habituada a atuar. Isso exigiu aumento do quadro de pessoal e consequente alguma renovação desse quadro. Nesse mesmo período, a empresa procurava um lugar para a nova fábrica, discutindo as melhorias desejadas e contratando empresa de projetos de construção. Essas são atividades distantes da rotina da administração da empresa e que demandam muito tempo e dedicação. A escolha pela cidade de Capivari foi tomada após a direção ter visitado mais de 30 cidades e visto mais de 70 opções de terrenos e galpões para compra, reforma, locação ou “build to suit”. A escolha por Capivari deu-se por diversos motivos: proximidade com a capital (~120 km), grandes centros urbanos, universitários e pólos industriais (Itu, Campinas, Piracicaba, São Carlos), com o aeroporto de Viracopos (~40 km), com vias de escoamento da produção (próximo às Rodovias Castello Branco, Anhanguera, Dom Pedro e dos Bandeirantes), duplicação da rodovia de acesso à fábrica (em fase de conclusão), possibilidade de obter o terreno sem custo através de concessão como de fato ocorreu, além de a cidade possuir uma infraestrutura que permitisse a melhoria na qualidade de vida dos seus colaboradores. Em uma forte parceria com a prefeitura do município e a secretaria de desenvolvimento, a Bernauer ganhou a licitação para a concessão do terreno de aproximadamente 16.000 m2 sobre o qual sua fábrica foi construída. Por já ter atingido as metas impostas pelo edital, o terreno avaliado em R$ 1,2 milhões será transferido por doação para a Bernauer até novembro de 2016.

Todas essas novas tarefas envolvendo a procura, negociação, projeto e mudança de sua nova unidade fabril foram coordenadas por Rodolfo, Alexandra e Christian Bernauer. Sendo a empresa de seu porte e de gestão familiar, era natural que os membros da família Bernauer encabeçassem seu maior projeto em décadas, tirando seu foco da rotina do dia a dia. Essa foi uma decisão consciente, uma vez que a gerência estava na empresa há anos (mesmo décadas), estava recebendo treinamento e gozava de plena confiança dos controladores.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

Em 2010 ocorreram realmente as grandes mudanças, a par de novo aumento nas vendas. Foi quando a nova fábrica estava sendo construída. Foi um evento que demandou grande parcela de tempo e esforço por parte da família Bernauer.

Christian dedicou-se totalmente a isso, afastando-se do gerenciamento de projetos da empresa. O inicio do ano foi marcado por fortes chuvas, o que atrasaram o inicio das atividades de terraplanagem em 3 meses e postergaram o inicio das obras para maio. Apesar disso, a conclusão da obra atrasou apenas 2 meses, sendo que seus mais de 6.000 m2 de área construída estavam prontos para receber a produção da Bernauer em cerca de 6 meses.

Ciente da qualidade da sua mão de obra e do custo de rescisão do pessoal que decidisse não ir para Capivari, foi realizado um grande trabalho de Recursos Humanos capitaneado por Alexandra Bernauer. Rodolfo conversou pessoalmente com todos os funcionários para saber se queriam mudar e quais seriam suas dificuldades. Organizou-se duas ”visitas de campo” para Capivari, uma com os funcionários e outra com os mesmos e suas famílias. Sabia-se que a aprovação de esposas e filhos seria crucial na decisão de mudança. Durante toda a construção da nova fábrica (de maio a outubro de 2010), quinzenalmente eram selecionados de 2 a 3 colaboradores que eram levados em visita às obras, bem como à cidade e a imobiliárias para conhecer o local e opções de moradia. Extremamente benéfica, e feita em atenção a um quadro de trabalhadores extremamente qualificado e leal, essa medida demandou grande parcela de tempo e atenção por parte da família Bernauer. Conseguiu-se com isso levar 70% do pessoal para Capivari, um feito louvável.

Um outro investimento feito foi repor parte dos quadros que , por alguma razão (geralmente pessoal) não se mudou para Capivari. Contrataram-se operários em Capivari meses antes da mudança, hospedaram-nos em São Paulo e foram treinados pelos próprios funcionários que deveriam substituir. Isso foi feito para garantir uma transição suave, mantendo a qualidade da produção.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

Infelizmente, o gerente de produção, figura chave da empresa e com mais de 10 anos de casa, não pode mudar-se, tendo sido contratado um novo gerente de produção. Apesar de ter conseguido levar boa parte do seu pessoal, a maioria dos ex-funcionários tinha muitos anos de casa. O treinamento e “dupla função” do pessoal novo, medida necessária para manutenção da qualidade, também teve um custo elevado. Além disso, até conseguir repor seu quadro adequadamente, a Bernauer passou por um período de grande rotatividade de mão de obra, algo inédito em sua história. Isso não somente ajudou em criar uma certa “confusão” interna, como também teve um impacto financeiro grande. Entre 2010 e 2013, período que abrange a mudança da Bernauer e o auge da crise, ocorreram 186 desligamentos totalizando quase R$ 2 milhões somente em verbas rescisórios e FGTS.

A mudança de São Paulo para Capivari foi feita em novembro de 2010.Embora essa mudança tenha durado menos de uma semana e exigiu quase 70 carretas de materiais de estoque, produtos em fabricação e maquinário. Devido ao aumento das vendas, baixa produtividade dos novos operários e a esperada desaceleração quando da proximidade da mudança, a linha de produção estava com um atraso de 6 semanas quando instalou-se definitivamente em Capivari.

A par disso, houve um pequeno decréscimo de produtividade imediatamente após a mudança, devido a pequenos problemas que sempre ocorrem quando o pessoal ainda está tomando conhecimento com a nova operação. Isso já era previamente esperado, no entanto foi um grande esforço retomar a normalidade das operações.

Os primeiros quatro meses de 2011 foram principalmente dedicados a “por ordem na casa”. Por volta de junho praticamente se havia zerado o atraso na linha de produção e na engenharia (nessa área devido ao aumento de volume de trabalho), e a empresa estava realmente orgulhosa do que havia feito: vendas crescentes, uma nova fábrica, mudança bem sucedida .

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

Os relatórios financeiros também mostravam incremento. No demonstrativo semestral, foi mostrado que o EBITDA histórico de no máximo 7% havia saltado para quase 12%. A razão para isso era perfeitamente clara: a redução de custos de produção na nova fábrica, devido aos melhoramentos introduzidos e à novo maquinário-chave adquirido, somado ao incremento nas vendas sem aumento significativo em custos de vendas e administração. Nesse relatório foi constatado que os custos financeiros haviam aumentado. Isso se justificava pelo atraso de 6 semanas em vendas/produção durante quase 6 meses, o que consequentemente demandou um sacrifício adicional ao fluxo de caixa para empenho de matéria-prima na produção e pela quebra de faturamento.

Outro ponto que chamou a atenção foi o aumento de estoques. Havia duas razões para isso : 1) a empresa estava em via de despachar alguns grandes projetos e os custos eram alocados apenas após o faturamento; 2) Devido aos atrasos e algumas falhas de comunicação entre a engenharia (que gera a lista de compras de insumos), gerência de produção (que define quando os insumos são necessários) e o setor de compras (que efetiva a compra dos insumos), foram adquiridos materiais antes de serem de fato necessários. Como a empresa produz equipamentos sob encomenda e por projetos, todo estoque se destina a projetos já em andamento, que oportunamente se tornarão receitas. Esse aumento de estoque justificava os custos financeiros aumentados pelo empenho desnecessário de material às custas do capital de giro.

Cabe salientar que não foi depositada uma confiança irrestrita na controladoria. Além da avaliação mensal dos relatórios gerenciais e controles semanais, trimestralmente os relatórios contábeis da empresa eram analisados e aprovados pelo Conselho Fiscal implantado na empresa desde 2006 o que aumentou a crença de confiabilidade dos dados contábeis para a diretoria.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

O problema começou a vir a tona em agosto de 2011. Por alguma razão então desconhecida, o relatório financeiro de julho atrasou muito. A direção começou a receber relatórios e informações incoerentes e começou a questionar e investigar mais detalhadamente no financeiro e contabilidade. Quanto mais se aprofundou na investigação, mais estranha parecia a situação real. Subitamente, o controller pediu demissão, alegando problemas de saúde alegando que o médico recomendou que ele se afastasse devido ao “stress”. Ele já estava então há seis anos na empresa.

Um pouco depois, o contador chefe informou que se aposentaria no final do ano, trabalhando até o último dia útil, mas não assinaria os demonstrativos contábeis. A razão para isso é que discordava de algumas informações e decisões contábeis feitas pelo antigo controller, mas ele não diria quais seriam em consideração ao seu antigo superior. Esse contador estava há mais de 10 anos na empresa. Isso acendeu de vez a luz vermelha. Nesse momento, a direção constatou uma série de informações inconsistentes e um déficit maior no fluxo de caixa. A empresa estava bastante alavancada em empréstimos bancários, embora isso não estivesse claramente demonstrado nos relatórios contábeis gerenciais.

Ao final de novembro, devido ao fluxo de caixa negativo e ao fato de a empresa ainda estar atrasada em diversos pagamentos a fornecedores (o que só foi descoberto tardiamente), apareceram os primeiros apontamentos de cartório, imediatamente informados pelo SERASA ao mercado provocando a suspensão imediata das linhas de crédito junto aos Bancos aumentando ainda mais o furo de caixa, o que causou uma avalanche de protestos e apontamentos da Serasa.

No início de 2012 o mercado dizia que a Bernauer estava ”quebrada”. Isso se espalhou muito depressa graças à concorrência e aos fornecedores em atraso.
De fato isso não era verdade. A empresa estava com sérios problemas financeiros e lutando para entender o que de fato havia acontecido. Foi contratada uma empresa de auditoria para checar os números, o que levou a refazer toda a contabilidade desde 2011. Esse balanço só foi fechado em

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

outubro de 2012. A par disso, a direção da empresa foi procurar o mercado e explicar a real situação. Devido ao longo tempo de atuação da Bernauer, sua credibilidade e conceito de empresa séria e comprometida, bem como a alta qualidade de seus produtos possibilitou a ajuda da maior parte dos clientes, bem como de diversos fornecedores.

A maioria desses clientes foi muito compreensiva com a situação, pois vários deles já tinham tido problemas com fraudes internas. Eles auxiliaram a empresa por meio de adiantamentos para que a empresa terminasse seus projetos e equipamentos, ou fornecendo a matéria prima necessária, descontando do pagamento final. A empresa terminou e entregou todos projetos em andamento sem nenhum custo adicional aos clientes, cumprindo integralmente todos seus contratos.

A empresa tinha então perdido seu crédito não só com os Bancos mas também com fornecedores. Só conseguia comprar pagando adiantado. Diversos fornecedores ajudaram, mantendo os pagamentos atrasados “em suspenso” e continuando a fornecer matéria prima mediante pagamento à vista. Durante o “pico” da crise no início de 2012, enquanto a direção tentava controlar a situação, diversos fornecedores em atraso entraram com ações judiciais de cobrança , sendo que alguns requereram a falência da empresa. Enquanto se defendia dessas ações, a direção constatou uma série de irregularidades nas compras, processo de tomada e cotação de preços, etc.

Essa auditoria interna causou a demissão, por justa causa, do gerente de suprimentos e do comprador sênior. Esses funcionários tentaram mais tarde reverter a demissão por justa causa, mas o Juízo trabalhista decidiu a favor da empresa, decidindo que as medidas por ela tomadas foram legais e justificadas. Dos 22 funcionários do departamento de contabilidade, finanças, custos, compras, almoxarifado e suprimentos, apenas 1 permanece na empresa. Os demitidos foram por justa causa ou a maioria por demissão voluntária, sem razão aparente embora tivessem muitos anos de casa. Presentemente há uma investigação criminal em andamento devido à falsificação de assinaturas nos livros contábeis.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

Durante os exercícios de 2012 e 2013 a direção dividiu seus esforços em duas frentes : a primeira foi vendas, e a segunda foi controlar a situação financeira e renegociar as dívidas. Comandadas por Rodolfo, as vendas foram caracterizadas pela explicação da situação financeira da empresa aos clientes, dos quais vários deram apoio. Ao negociar os pedidos, foi sempre deixado claro que a empresa precisaria de adiantamentos financeiros para compra de matéria prima necessária para a fabricação e entrega dos equipamentos. Em alguns casos isso significou perder o pedido, mas foi preferido pela direção essa abordagem honesta do que fechar o pedido e não conseguir atender ou pedir mais adiantamentos para finalizar a entrega.

Em alguns casos, devido às “políticas de compras” das empresas, a Bernauer sofreu restrições como fornecedor, principalmente entre as grandes empresas. Em algumas situações foi mantido contato com as áreas de engenharia, manutenção e compras dessas grandes empresas, para tomar conhecimento dos projetos em andamento e, em alguns casos, foi possível reverter as políticas da empresa e voltar a fornecer. Dois desses casos foram a Ford Motor Company e a Ambev.

A renegociação das dívidas teve foco inicialmente nos bancos, que são muito agressivos na cobrança e com as maiores taxas de juro, e que compunham a maior parte dos credores da empresa, perfazendo uma dívida de quase R$ 20 milhões, incluindo o financiamento de parte da nova fábrica. Conseguiu-se renegociar 95% das dívidas bancárias nos 18 meses subsequentes ao início da crise. Isso foi possível renegociando recebíveis de vendas de produtos, bem como o restante de recebíveis da venda do terreno da antiga fábrica, que estava ligado à construção e venda de seis edifícios. A renegociação de débitos com fornecedores foi focada nos maiores credores e naqueles que estão movendo ações judiciais de cobrança. Esses acordos tiveram um custo altíssimo. De 2010 a 2013, as despesas financeiras da Bernauer chegaram quase à marca de R$ 15 milhões. Porém, antes de entrar com o pedido de recuperação judicial, a Bernauer já havia renegociado quase metade de sua dúvida com fornecedores, sendo que mais da metade deste valor já estava pago.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

Apesar de todas as dificuldades, a Copa do Mundo de Futebol e as eleições presidenciais, acreditava-se que em 2014 o mercado estaria mais conservador e investimentos seriam adiados. No entanto, as perspectivas de mercado eram boas para 2014, com diversos projetos sendo cotados e com perspectiva de fechamento. Em janeiro de 2014 a Bernauer fechou um grande pedido, sinalizando que este seria um bom ano, permitindo que ela mantivesse seu quadro de funcionários, retomasse seu crescimento em vendas e continuasse cumprindo com o pagamento de acordos de dívidas renegociadas. Porém, não foi o que ocorreu e a Bernauer perdeu o “embalo”. A retração na economia e no mercado, associados à dificuldade de fechar pedidos em função de sua situação financeira, impediram que a Bernauer retomasse os seus níveis de vendas anteriores à crise. Essa retomada era essencial para que ela conseguisse cobrir seus custos e pagar os acordos que vinham sendo feitos, sem mexer em sua estrutura operacional. O pagamento dos débitos renegociados representava 20% dos custos fixos, o que é uma carga pesadíssima. Também as restrições impostas por algumas empresas e a necessidade de adiantamentos fez a Bernauer perder vários projetos que, em condições normais, ela não perderia.
Esses números estão apresentados nos relatórios anexos, mas compõem basicamente a diferença entre prejuízo e atingir o break-even.

Após a Copa do Mundo, tendo a certeza de que o mercado não retomaria apesar das perspectivas no começo do ano, fez-se necessária mais uma vez a reinvenção da empresa e a Bernauer iniciou um plano de reestruturação. Levando em consideração as vendas realizadas nos últimos anos, que foram obtidas mesmo com a retração do mercado e as dificuldades financeiras que restringiram seu acesso a clientes, a estrutura da companhia foi refeita para comportar esse nível de vendas. Os grandes projetos de sistemas dos anos 2000 não estavam mais ocorrendo no país e provavelmente não ocorrerão nos próximos anos. O foco da empresa deveria ser em equipamentos menores e peças de reposição, os quais tem um tempo de maturação de proposta e fabricação bem menor. Com isso, há um giro capital mais rápido e uma necessidade de fluxo de caixa menor.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

Os maiores custos fixos da empresa eram de pessoal. Ocorreu uma redução de funcionários de 100 para 48, o que somando com a redução de 40% dos honorários dos diretores, levou a uma redução de 56% nos custos de folha de pagamento. Somados a outras reduções de despesas, a empresa conseguiu reduzir em cerca de 60% seu custo fixo, sem perder com isso a capacidade de continuar vendendo e produzindo em níveis até um pouco maiores do que se encontra hoje.

Tendo uma moderna estrutura fabril, a qual está parcialmente vazia atualmente, a Bernauer está ativamente buscando alternativas de aumentar seu faturamento, otimizando sua fábrica e agregando valor aos seus produtos. No meio de toda essa crise, em 2012 a Bernauer fechou uma parceria de representação exclusiva com a empresa americana United Air Specialists, a qual faz parte do grupo Clarcor, companhia listada na Bolsa de Nova York e com faturamento anual de cerca de US$ 2 bilhões. Com isso, agregou à sua linha de produtos equipamentos de controle de emissão de gases de solda, novos modelos de filtros e adquiriu acesso exclusivo aos patenteados elementos filtrantes Protura ®, os quais possuem os mais elevados níveis de filtração e eficiência do mercado através da tecnologia de nanofibra. Novas parcerias com outras empresas estão em fase de negociação, assim como a possibilidade de fabricação de equipamentos sob desenho para parceiros estratégicos e até a locação de parte do seu parque fabril.

Mesmo com todo esforço de vendas, reestruturação da empresa, acordos com credores e a incorporação de nova linha de equipamentos não resistiu a grave crise que o mercado brasileiro está enfrentando, levando a empresa a requerer a recuperação judicial de forma responsável, vendo a mesma como a medida mais benéfica para a continuidade da empresa e dos negócios, manutenção de força de trabalho, fornecendo equipamentos de qualidade e novamente se reestruturando para poder superar mais uma crise e cumprir integralmente com todos seus compromissos junto a terceiros, como sempre fez.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

IV. Avaliação da Situação Atual

Conforme já apresentado acima, uma série de medidas de redução foram tomadas para tornar a Bernauer uma empresa mais competitiva, ágil e com uma estrutura adequada ao mercado e aos níveis de faturamento atual.

Atualmente ela dispõe de capacidade produtiva que permitiriam atingir um faturamento de R$ 15 milhões por ano sem aumento nos custos fixos. A equipe remanescente é extremamente enxuta, porém, extremamente dinâmica e competente. Boa parte dos funcionários já trabalhou em diversas áreas da empresa, permitindo seu redirecionamento em caso de picos de trabalho, concedendo à Bernauer uma enorme flexibilidade e agilidade.

Para evitar novas fraudes, os controles foram reforçados, os relatórios gerenciais foram revistos e todas as aprovações de pedidos de compras e liberações financeiras são feitas diretamente pelos membros da família atuantes na empresa.

IV.1 Estrutura Organizacional

Com a redução no quadro de funcionários em mais da metade, a empresa tornou-se muito simples do ponto de vista organizacional. A diretoria continua sendo composta por Rodolfo e Alexandra Bernauer. Além da presidência, Rodolfo ainda tem o comando direto da equipe de vendas e engenharia, a qual é composta por 4 vendedores internos, 1 vendedor externo, 2 representantes comerciais e 3 engenheiros, os quais atuam tanto na engenharia de aplicação como construção. A área administrativa-financeira é de responsabilidade de Alexandra, que conta com uma equipe de 5 pessoas entre finanças, contabilidade e recursos humanos. Christian Bernauer é responsável pela área de suprimentos, com 2 compradores, tecnologia da informação, gerenciamento de projetos e unidade de serviços/assistência técnica, com uma pessoa cada uma. O gerenciamento da fábrica é compartilhado entre Christian e Rodolfo, sendo que a produção é controlada remotamente através de controles internos, câmeras e supervisionada pelo encarregado de fábrica, o qual comanda cerca de 20 funcionários engajados diretamente na construção de equipamentos, o

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

chamado “chão de fábrica”. O quadro da Bernauer hoje conta com apenas 45 funcionários, porém sua capacidade produtiva hoje, graças às melhorias implementadas ao longo dos anos, é quase o dobro do que era em meados da década de 90, quando chegou a ter cerca de 250 colaboradores.

IV.2 Quanto à Operação

Hoje a operação da empresa esta composta por um grupo competente, motivado e ágil, com comunicação eficiente e respostas rápidas. Os controles foram simplificados tornando-se mais eficazes.

A produção é composta por profissionais altamente qualificados com alto índice de produtividade o que possibilitou a venda em prazos menos, flexibilidade na produção e obviamente manutenção da qualidade.

IV.3 Área Comercial

Na área comercial a Bernauer se focou num atendimento mais rápido aos clientes com prazos de entrega de propostas mais curtos, isto também tem origem na redefinição do foco da empresa, cujo objetivo está centrado principalmente na venda de equipamentos e não sistemas. Ou seja, em ventiladores, filtros e seus componentes, participando somente das concorrências de sistemas nos clientes tradicionais que sabem avaliar a qualidade dos produtos. Com isto o retorno sobre propostas tende a aumentar significativamente.

Outro foco esta na venda de peças sobressalentes que tem um prazo de maturação e entrega mais curto, consequentemente trazendo um giro capital mais rápido.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

IV.4 Finanças

Conforme relatado acima, há mais de 36 meses a BERNAUER vive a realidade de empresa em crise, com suas atividades reduzidas, enfrentando ociosidade de produção, restrição de crédito e de acesso a certos mercados consumidores, sem mencionar a forte retração que o segmento industrial vem enfrentando.

Não se pode tomar essa realidade como parâmetro para projetar o esforço de recuperação que se pretende. A operação é viável, como se demonstrará, mas depende, como já se disse, da implantação de um novo modelo de negócio, o qual já está em andamento e será detalhado nas proposições a seguir.

V. Situação do Mercado

O plano de recuperação que se esta apresentando leva em conta a atual crise que a indústria de maquinas esta enfrentando atualmente no Brasil, crise que inclusive “colaborou” muito para que a Bernauer entrasse com o pedido de recuperação judicial, uma vez que a mesma esta provocando uma paralização dos investimentos que são fundamentais para o crescimento da indústria de maquinas brasileira. Conforme divulgado pela FIESP a indústria paulista encerrou 2014 com uma queda de 5,9% a pior desde 2009, os dados do governo indicam um crescimento 0% ou negativo e as perspectivas para 2015 no mínimo são muito pouco animadoras, havendo a necessidade e a obrigação de se ser muito cauteloso nas projeções.

Ainda é precipitado falarmos de uma retomada apenas em 2018, pois tudo depende da independência das ações da equipe econômica que podem recolocar o País num rumo de crescimento sustentável já em 2016/17.

Por estas razões e com o objetivo de apresentar um plano responsável e consistente é que a recuperanda propõe uma carência de 2 anos para iniciar a liquidação de seus débitos com credores quirografários. Também com base nestas perspectivas, que a principio possam parecer conservadoras, que a recuperanda planeja a liquidação sua divida em até 10 anos após essa

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

carência, sendo estes tidos como p prazo máximo, pois assim que a conjuntura apresentar melhora consistente se procurará liquidar os débitos em prazo mais reduzido.

VI. Proposições para incremento das operações

Durante a crise da BERNAUER buscou-se alternativa que preservasse seu maior patrimônio, qual seja, a boa imagem perante a clientela e a qualidade de seus produtos. A despeito de todos os obstáculos já mencionados, tais como: impossibilidade de se obter certidões negativas, perda de licenças e concessões, inadimplência de clientes de vulto, guerra de preços, etc., o fato é que a "marca" BERNAUER ainda representa os melhores equipamentos e uma das melhores prestadoras de serviços no ramo.

Vislumbrando a paralisação das atividades, com o agravamento da crise brasileira, entrou com o pedido de recuperação judicial e agora está buscando a recuperação do faturamento. O esforço deverá ser dirigido à retomada de clientes que já trabalharam com a BERNAUER e à conquista de novos clientes. Como informado anteriormente, a busca de novos parceiros comerciais, incluindo produtos complementares à sua linha, já está em andamento. Além disso, a alta qualificação de seus colaborares, modernidade de seu maquinário e nova estrutura de custos mais enxuta, tornam a empresa o parceiro ideal para fabricação de equipamentos sob desenho para parceiros estratégicos. Este é um processo que nem sempre segue na velocidade desejada, pois há a necessidade de demonstrar aos clientes e fornecedores que o plano de recuperação apresentado é consistente, factível e seguro.

Isto só será possível com a aprovação do PLANO com o equacionamento da dívida.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

a) Estrutura

A estrutura da empresa já foi adequada às perspectivas da economia apresentadas acima e hoje se apresenta como segue:

O organograma foi desenhado de forma a adequar-se às necessidades gerenciais, observadas as características exigidas pela operação na fase atual, contando como exposto com pessoal qualificado e treinado para a finalidade.

b) Operação

A BERNAUER conta com um parque fabril moderno e informatizado, com mais de 6.200 m2 de área construída em um terreno de mais de 16.000 m2, equipada com moderno maquinário, fluxo de trabalho continuo proporcionando excelente produtividade, motivo pelo qual pode faturar até R$ 2 milhões por mês com seu quadro atual de funcionários.

A operação propriamente dita se desenvolve como descrito a seguir:

- Prospecção de negócios por vendas
- Recebimento da consulta
- Seleção/dimensionamento do equipamento
- Elaboração da proposta
- Negociação
- Pedido
- Detalhamento técnico pela engenharia – desenhos de fabricação, listas de materiais
- Planejamento da produção
- Compra de materiais
- Fabricação
- Entrega
- Montagem

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

c) Prazo de pagamento depende do tipo e tamanho do equipamento:

Equipamentos como ventiladores e filtros de pequeno e médio portes, normalmente tem 40% de sinal e 60% em até 15 dias da entrega

Ventiladores e filtros de grande porte, bem como sistemas de desempoeiramento são negociados com condições de pagamento específicas, de modo que o fornecimento tenha fluxo de caixa equilibrado, contando com eventos intermediários que permitam a operação ter um fluxo financeiro positivo dentro do projeto.

Boa parte dos fornecedores atuais da Bernauer são também credores da recuperação judicial. Isso demonstra a confiança que a empresa goza, tanto de seus fornecedores e clientes, os quais acreditam na recuperação de tão tradicional companhia do marcado brasileiro.

d) Área Comercial

O que se propõe é que BERNAUER explore, com máxima eficiência, suas vantagens comparativas em relação à concorrência. A empresa reúne um conjunto de fatores positivos que a habilitam a disputar um mercado crescente, buscando atingir os volumes de venda que são esperados. Destacam-se entre esses fatores:

1) O conhecimento do negócio e a experiência acumulada. São 85 anos de atuação no setor, participando ativamente de seu desenvolvimento. São mais de 8 décadas de experiência e know-how acumulado.

2) A reconhecida qualidade de seu equipamento. A despeito de todos os entraves a uma boa operação, a marca BERNAUER ainda tem força de atração suficiente para alavancar a retomada que se pretende.

3) Equipe experiente, treinada e motivada, que transmite confiança a seus clientes.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

Tal situação torna a empresa suficientemente atraente para que estabeleça boas parcerias. O leque de alternativas neste sentido é bastante amplo, podendo variar desde simples compartilhamento de tarefas, até operações de fusão, cisão, incorporação ou ainda transferência de controle e/ou gestão.

A BERNAUER atende uma clientela onde se destacam grandes corporações, de diferentes setores de atuação, com elevado nível de exigências quanto à qualidade do atendimento. A empresa foi líder de mercado durante décadas em sua área de atuação e atualmente se encontram presentes todas as condições necessárias para retomar maiores valores de faturamento, em curto espaço de tempo.

Em sua atual carteira de clientes e em seu histórico de fornecimento encontram-se grandes empresas como Vale, CSN, Votorantin, Gerdau, Ford, Honda, Mesto, Eucatex, Arcellor Mittal, Ambev, Buhler, WEG, Tupy, Nestlé e uma centena de outras empresas altamente renomadas.

e) Finanças

O passivo total da BERNAUER considerado na elaboração do presente PLANO está assim composto:

Credores Trabalhistas: 3.195.534

Credores Micro e Pequenas Empresas 537.121

Credores Quirografários 17.766.760

SUBTOTAL (Dívida sujeita ao PLANO) 21.499.415

Credores Tributários e Previdenciários: 28.458.840

TOTAL: 49.958.255

Os controles financeiros estão sendo aperfeiçoados continuamente, de modo a desenvolver um sistema mais eficiente de apoio a decisões. A empresa continua buscando alternativas para redução dos seus custos operacionais, jamais comprometendo a qualidade dos seus produtos, motivo pelo qual ela é fortemente reconhecida no mercado.

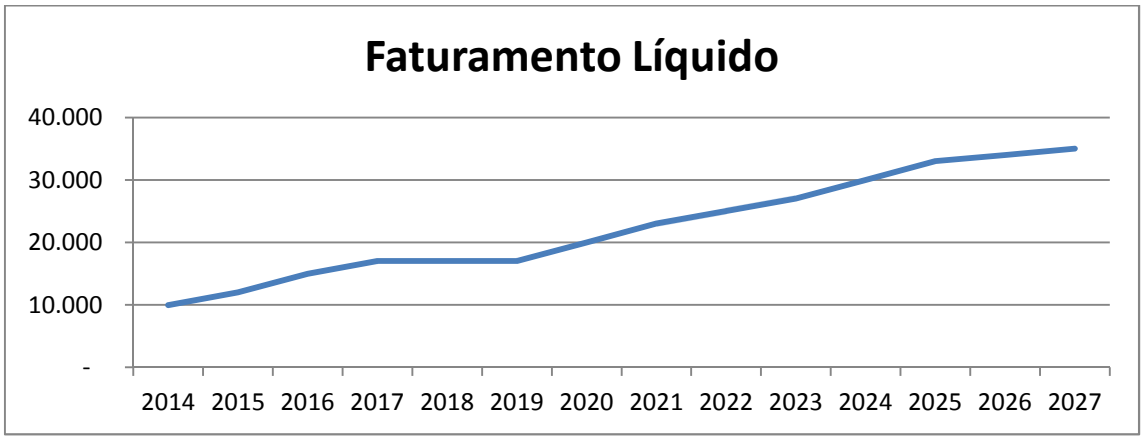
Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

VII. Premissas básicas do plano

O maior entrave ao processo de recuperação é a necessidade de capital de giro que possibilite sua arrancada inicial. Após os dois primeiros anos de execução do PLANO, espera-se que a empresa atinja certo grau de estabilidade, crescendo de forma consistente e sustentável. Todavia, deverá ser concentrado grande esforço no período inicial, quando a BERNAUER deverá reconstituir seu capital de giro, a partir do resultado de suas operações e dos poucos recursos que ainda lhe restam lançar mão.

Nesse sentido, ativos não essenciais e bens imóveis pertencentes à empresa serão disponibilizados para venda, visando agilizar o pagamento de dívidas e prover o capital de giro necessário para o crescimento de suas operações.

a) Estimou-se, bastante conservadoramente, um faturamento anual inicial de apenas R$ 12 milhões, correspondente a um volume de operações 50% inferior a sua capacidade de geração de negócios. Nos exercícios seguintes foi previsto incremento das atividades, conforme gráfico abaixo, resultante do esforço de recuperação. Esta estimativa já leva em consideração a situação atual, de queda de atividades, redução de clientela e entraves para o desenvolvimento de novos negócios.



Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

b) No exercício da recuperação, o faturamento anual deverá atingir a marca dos R$ 35 milhões após 12 anos valor suficiente para pagar todos os custos e fazer frente à dívida já acumulada. É importante ressaltar que esses valores são plenamente factíveis, representando apenas uma parcela daquilo que a BERNAUER já foi capaz de realizar.

c) Prevê-se para as operações nos primeiros anos um nível baixo de negócios, de forma a elaborar o plano de maneira conservadora e responsável. Será preciso um período inicial, até que se retome acesso a uma base mínima de clientes, que dê sustentação ao trabalho de recuperação. Um período inicial de dois anos de carência para o início dos pagamento aos credores quirografários foi previsto.

d) A data de início da execução do PLANO será o primeiro dia do mês imediatamente posterior à da sua homologação em juízo.

e) A presente proposta, prevê um deságio para a classe III (quirografários) em um percentual de 50% (cinquenta por cento) do valor constante de cada credor no quadro apresentado quando foi dada entrada ao pedido de recuperação judicial.

f) Não obstante das medidas aqui declaradas, para atingir o objetivo da recuperação, a BERNAUER poderá lançar mão de quaisquer dos meios expressamente previstos no artigo 50 da Lei 11.101/05. No caso de sucessão, através de fusão, cisão, incorporação ou transferência de controle, o sucessor comprometer-se-á com a execução do presente PLANO, até que seja satisfeita a dívida constante do Quadro Geral de Credores.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

VIII. Proposta de Amortização da Dívida

	ANO	PAGAMENTO TRABALHISTA	PAGAMENTO MICRO/PEQ.	PAGAMENTO QUIROGRAF.	PAGAMENTO TOTAL
1	2015 (1)	3.556.629	199.272	carência	3.755.901
2	2016	-	445.692	carência	445.692
3	2017	-	-	1.886.360	1.886.360
4	2018	-	-	1.009.120	1.009.120
5	2019	-	-	1.004.360	1.004.360
6	2020	-	-	1.176.000	1.176.000
7	2021 (2)	-	-	4.545.960	4.545.960
8	2022	-	-	1.463.000	1.463.000
9	2023	-	-	1.580.040	1.580.040
10	2024	-	-	1.755.600	1.755.600
11	2025	-	-	1.931.160	1.931.160
12	2026	-	-	1.989.680	1.989.680
13	2027	-	-	2.015.078	2.015.078
	total	3.556.629	644.963	20.356.358	24.557.950

(1) Os credores trabalhistas serã integralmente pagos com os recursos provenientes da venda dos imóveis relacionados no Anexo I .

(2) Haverá um aporte de capital de R$ 3.200.000,00,produto da recomposição de reservas de capital pela empresa; caso sua operação não gere esse valor, será feito um Sale and lease back" da fábrica,cujo terreno então já terá sido passado da prefeitura para a empresa.

a) A liquidação do valor integral da dívida trabalhista em 1 ano após a aprovação do plano.

b) A liquidação do valor integral dos créditos de micro e pequenas empresas em até 18 meses.

c) A liquidação do valor integral dos créditos quirografários em 12 exercícios, sendo 2 de carência e os 10 seguintes para amortização. No intuito de minimizar o impacto aos credores menores sem prejuízo aos maiores credores, a proposta prevê que 50% do valor destinado ao pagamento nos anos 3 e 4 seja rateado de forma proporcional ao valor da dívida e a outra metade seja paga em parcelas iguais a todos os credores. Isso permitira que mais de 40% dos credores quirografários sejam quitados dentro deste período.

Neste plano está previsto um pagamento grande após 5 anos do início da liquidação dos credores quirografários. Esse pagamento será realizado com o que a empresa espera acumular de resultados ocorrendo um cenário econômico mais otimista. Caso esse cenário não se realize, a empresa ainda

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

poderá dispor do recurso de realizar um “sale and lease back” de sua fábrica, cuja construção está avaliada em cerca de R$ 15 milhões. Tal opção hoje não é viável, pois, como já detalhado anteriormente, a Bernauer ainda não possui a propriedade do terreno nem as certidões negativas necessárias para tal operação. Até o ano de 2021 já será possível equalizar o passivo tributário, hoje superior ao valor de todos os seus ativos somados.

IX. Laudo Econômico-Financeiro

1. As condições externas à empresa mostram-se favoráveis visto que se espera, além de uma necessária retomada na economia interna, uma intensificação no movimento de comércio internacional com o cambio atual, o que favorece particularmente os negócios da BERNAUER no Mercosul.

2. As condições internas à empresa também são positivas. O nome comercial BERNAUER é bastante respeitado no mercado, referência de boa qualidade. Constitui respeitável patrimônio, que se pretende preservar com a execução do PLANO.

3. As premissas e pressupostos adotados nas projeções são perfeitamente razoáveis, dentro de um cenário factível e plausível, e refletem uma posição cautelosa por parte da BERNAUER. Em havendo melhoria da conjuntura, a empresa envidará todos os esforços para agilizar e antecipar a quitação de suas dívidas.

4. O PLANO contemplou todos os credores, sem que lhes tenha sido pleiteado o aporte de recursos adicionais.

5. Além do pagamento aos credores, o PLANO ainda prevê a formação da Reserva Estratégica de Recuperação (RER), indispensável à manutenção da boa saúde financeira da empresa. Evidencia seu compromisso com a execução do mesmo, pois a amortização da dívida só se viabilizará se a empresa preservar a manutenção de seu equilíbrio.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

6. Portanto, nas condições aqui propostas, o PLANO é viável, e o pagamento total da dívida é exequível, dentro do prazo esperado, tudo conforme demonstrado através das projeções acima elaboradas.

X. Considerações Finais

Por último, cabe esclarecer que todas as informações que fundamentaram a elaboração do presente PLANO, assim como os dados contábeis, projeções e análises, foram fornecidos pela BERNAUER , sob sua responsabilidade. Da mesma forma, as afirmações e opiniões aqui expressadas refletem exclusivamente sua visão e entendimento dos fatos que a levaram a requerer sua Recuperação Judicial.

Ressalte-se que, como sucede com qualquer planejamento, seu efetivo resultado depende de inúmeros fatores, muitas vezes alheios ao controle e determinação de quem o está implantando. O risco é inerente a qualquer empreendimento, e a incerteza inerente a qualquer projeção. Absolutamente impossível eliminá-los totalmente. Por esse motivo procurou-se, de forma transparente, adotar premissas cautelosas, a fim de não comprometer a realização do esforço a ser realizado.

Caso seja necessário, o PLANO poderá sofrer futuras alterações, com modificação das propostas aqui declaradas. Para tanto, observar-se-ão as mesmas condições impostas pela lei para sua tramitação, ou seja, aquiescência do devedor e aprovação em assembleia de credores, pelo mesmo critério de quorum que o tenha aprovou inicialmente.

Após o cumprimento dos artigos 61 e 63 da Lei 11.101/05, a BERNAUER compromete-se a honrar os demais pagamentos na forma estabelecida no presente PLANO, devidamente homologado.

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730 .
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

Uma vez concedida a Recuperação Judicial, o PLANO obriga a BERNAUER, seus credores e sucessores a qualquer título. Sua inobservância acarretará a decretação da falência da empresa, na forma do artigo 94 III "g", da Lei 11.101/05.

São Paulo, 09 de fevereiro de 2015

_____

VENTILADORES BERNAUER S/A

Rodolfo Kurt Bernauer

_____

MARMONTE CONSULTORIA E PARTICIPAÇÕES S/C LTDA.

Paulo Augusto Marcondes Monteiro

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.

Uma vez concedida a Recuperação Judicial, o PLANO obriga a BERNAUER, seus credores e sucessores a qualquer título. Sua inobservância acarretará a decretação da falência da empresa, na forma do artigo 94 III "g", da Lei 11.101/05.

São Paulo, 09 de fevereiro de 2015

VENTILADORES BERNAUER S/A

Rodolfo Kurt Bernauer

MARMONTE CONSULTORIA E PARTICIPAÇÕES S/C LTDA.

Paulo Augusto Marcondes Monteiro

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por RAFAEL ANTONIO DA SILVA, protocolado em 09/02/2015 às 19:37 , sob o número WJMJ15400853730
Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1108062-26.2014.8.26.0100 e código E1749D.