

# PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL



## **Cerâmica Lanzi Ltda.**

C.N.P.J/MF nº 52.738.630/0001-61

Plano de Recuperação Judicial elaborado por **Erimar Administração e Consultoria de Empresas S/S Ltda.**, em atendimento a Lei nº 11.101/2005, para apresentação nos autos do Processo nº: 362.01.2008.006931-6 em trâmite na 3ª Vara Cível da Comarca de Mogi Guaçu - SP.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1</b>	<b>Histórico e Apresentação da Empresa .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2</b>	<b>Estrutura Organizacional .....</b>	<b>16</b>
1.2.1	Informações sobre a Infra-Estrutura.....	16
1.2.2	Fluxograma de Produção .....	19
1.2.3	Setor Produtivo – Relevância sócio-econômica.....	23
1.2.4	Produtos Industrializados e Comercializados .....	27
1.2.5	Certificações .....	30
<b>2</b>	<b>ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1</b>	<b>Motivos Para o Pedido de Recuperação Judicial .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2</b>	<b>Quadro de Credores .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3</b>	<b>Plano de Reestruturação Operacional .....</b>	<b>40</b>
2.3.1	Área Comercial.....	40
2.3.2	Área Administrativa .....	41
2.3.3	Área Industrial .....	42
2.3.4	Área Financeira .....	43
<b>2.4</b>	<b>Cenário Econômico e Mercadológico.....</b>	<b>44</b>
2.4.1	Mercado Setorial .....	44
2.4.1.1	Desempenho Retroativo e Projeções .....	44
2.4.2	Estatística de Crescimento - Brasil .....	50
<b>3</b>	<b>ETAPA QUANTITATIVA .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b>Análise Retrospectiva do Desempenho Econômico-Financeiro .....</b>	<b>51</b>
3.1.1	Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	51
3.1.1.1	Dados.....	51
3.1.1.2	Análise .....	52
<b>3.2</b>	<b>Projeções do Desempenho Econômico-Financeiro.....</b>	<b>53</b>
3.2.1	Projeção das Receitas .....	54
3.2.1.1	Premissas.....	54
3.2.1.2	Projeção.....	55
3.2.1.3	Análise .....	55
3.2.2	Projeção de Resultados.....	57
3.2.2.1	Premissas.....	57
3.2.2.2	Projeção.....	59
3.2.2.3	Análise .....	60
<b>3.3</b>	<b>Proposta de pagamento aos credores do Plano de Recuperação .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4</b>	<b>Análise de Viabilidade da Proposta de Pagamento .....</b>	<b>66</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
<b>5</b>	<b>NOTA DE ESCLARECIMENTO .....</b>	<b>68</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>69</b>
<b>7</b>	<b>ANEXO I – LAUDO DE AVALIAÇÃO DE BENS E ATIVOS.....</b>	<b>70</b>

# 1 Considerações Iniciais

Este documento foi elaborado com o objetivo de estabelecer os principais termos do Plano de Recuperação Judicial proposto, sob a égide da Lei de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência do Empresário e da Sociedade Empresária (Lei nº. 11.101, de 9 de Fevereiro de 2005 - “Lei de Recuperação de Empresas”), da **Cerâmica Lanzi Ltda.** – em Recuperação Judicial.

A **Cerâmica Lanzi Ltda.** possui administração central exercida pelos sócios, tem sua sede administrativa situada no endereço: Av. Luis Augusto Lanzi, nº 2000, Jardim Ipê, Mogi Guaçu – SP – CEP: 13845-440 e requereu em 05 de Maio de 2008 o benefício legal da Recuperação Judicial, cuja distribuição ocorreu no dia 05 de Maio de 2008 sob processo nº 362.01.2008.006931-6, tendo sido deferido em 14 de Maio de 2008 pelo Exmo. Sr. Dr. Juiz de Direito Daniel Ribeiro de Paula da 3ª Vara Cível da Comarca de Mogi Guaçu – SP.

Para a elaboração do Plano de Recuperação objeto deste documento, a **Cerâmica Lanzi Ltda.** contratou em 02 de Junho de 2008, a empresa ERIMAR Administração e Consultoria de Empresas S/S Ltda., localizada na Rua Vergueiro, nº 1855 – 4º Andar – Cj. 41 – Centro Empresarial Vergueiro – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP 04101-000. O Plano de Recuperação ora apresentado propõe condição de prazos, além de condições especiais para pagamento das obrigações vencidas e demonstra a viabilidade econômico-financeira, bem como a compatibilidade entre a proposta de pagamento aos credores e a geração dos recursos financeiros necessários, consoantes com os artigos 50, 53 e 54 da Lei 11.101/2005, respectivamente. O **Laudo de Avaliação de Bens e Ativos**, constante no Anexo I, foi elaborado pela empresa **RICALDI ROCHA PERICIAIS E CONSULTORIA LTDA. - ME**, inscrita no CNPJ/MF nº 32.454.050/0001-35, com sede à Av. Governador Santos Neves, 1977 Bairro Colina – Município de Linhares – ES – CEP 29.900-250, empresa técnica especializada, devidamente habilitada para tal tipo de trabalho.

## 1.1 Histórico e Apresentação da Empresa

Inicia-se a partir da década de 1950 na cidade de Mogi Guaçu, cidade situada a 170 km da Capital do Estado de São Paulo. Naquela época ocorria uma revolução industrial na área de cerâmicas, tendo como seu precursor segundo consta, o famoso Padre Armani, que nessa região identificou um tipo especial de argila, conhecida por “Taguá”, e como em seu país natal, a Itália, a sua família já trabalhava com este material, mandou vir com seus irmãos e depois, com sua família, maquinário para transformar essa argila em telhas, e depois em manilhas (espécie de tubos cerâmicos), que foram um sucesso durante as décadas de 60, 70 e se mantiveram assim até o início dos anos 80. Após essa descoberta a “Taguá” tornou-se uma argila largamente utilizada até os dias atuais.

Nesse período a cidade de Mogi Guaçu, tornava-se a capital da cerâmica no Brasil, produzindo telhas francesas e manilhas para todas as finalidades especialmente tubulações de esgoto com as marcas da Cerâmica Mogi Guaçu, fundada pelo Padre Armani, Cerâmica Taguá, Cerâmica Santo Antonio, e a mais famosa desta época, a Cerâmica Martini, que havia sido fundada por um sobrinho do Padre. No ano de 1961, **Antônio Giovani Lanzi**, nascido na cidade e filho de imigrantes italianos, que desde muito cedo aprendeu a lidar com a argila e se profissionalizou na empresa do próprio Padre Armani, antevendo o enorme potencial da região fundou em Mogi Guaçu a **Cerâmica Industrial Ypê Ltda.** que posteriormente se tornou **Cerâmica Lanzi Ltda.**, uma das mais expressivas empresas do ramo cerâmico no Brasil, e que teve sua origem proporcionada pela capacidade empreendedora de seu fundador consoante com a enorme demanda existente no Brasil daquela época.

Podemos dizer que o Brasil na década de 1960 era um imenso “canteiro de obras” devido aos grandes investimentos em infra-estrutura que ocorriam nos quatro cantos do País impulsionados pelas ações políticas dos governantes e o reflexo dessas políticas na economia nacional. A Economia brasileira estava em constante crescimento e isso demandou como contrapartida diversos investimentos em infra-estrutura. A necessidade de investimento determinou a implementação de medidas de estabilização, o que passou a ocorrer de forma mais efetiva com o Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG), em 1964, no governo Castelo Branco. A adoção da política de estabilização incluía reformas no sistema financeiro e tributário, cujas reestruturações ampliaram os mecanismos e recursos para financiamento dos gastos e investimentos privados e públicos. Esse cenário da economia que havia iniciado no pós-guerra mundial consolidava-se na década de 1960 e assegurou não somente elevadas taxas de crescimento econômico, que perduraram até a década de 1970, como proporcionou alterações ao parque industrial brasileiro com a ascensão de indústrias tecnologicamente avançadas, a exemplo da **Cerâmica Ypê**, cujos benefícios sociais promovidos foram e continuam sendo de grande relevância.

Era um longo período de crescimento onde o Estado, através da criação e fortalecimento das empresas estatais e na utilização da política cambial, fiscal e creditícia, criou as bases para a aceleração industrial. Nesse rompante, Mogi Guaçu destacava-se no cenário nacional como principal fonte fornecedora, através da sua argila “Taguá”, das principais “matérias-primas” necessárias para a infra-estrutura nacional canalizando os investimentos privados na fabricação das “manilhas” aplicadas nas tubulações e das telhas construídas que cobriram muitos telhados brasileiros, principalmente pelo empenho das empresas instaladas na cidade, destacando-se a **Cerâmica Ypê**.

O destaque para a atual **Cerâmica Lanzi**, data desde sua fundação pela maneira como foi administrada e levada desde o início, pois produziu diuturnamente boa parte do material demandado, gerando milhares de empregos diretos e indiretos e trazendo desenvolvimento para a região, para o Estado e para o País.

Após esse vultoso crescimento proporcionado pela oportunidade ocorrida nas décadas de 1960 e 1970, a **Cerâmica Ypê**, em 1977, deu início ao desenvolvimento de novos e importantes produtos, instalando linhas de fabricação de pisos cerâmicos, nos formatos 7,5cm x 15cm e 15cm x 15cm, famosos revestimentos conhecidos nacionalmente como “vermelinhos”. Os primeiros pisos fabricados não eram esmaltados e correspondiam de forma muito boa para a época atendendo a necessidade de revestir o interior das casas, empresas, hospitais e escolas.

A partir de 1979, a **Cerâmica Ypê** inovava fabricando os mesmos pisos cerâmicos cobertos por uma resina protetora que dava durabilidade e beleza aos “vermelinhos”, e, desta forma passaram a ser comercializados “esmaltados”. Como exemplo da criação deste produto outras inovações tecnológicas na produção ceramista e nos produtos cerâmicos foram sendo desenvolvidos de forma constante nos anos seguintes consolidando a **Cerâmica Ypê** como uma das principais representantes do mercado cerâmico brasileiro e proporcionando a ela a qualidade de precursora no ramo ceramista brasileiro nas principais mudanças ocorridas neste setor desde então.

Nos anos seguintes a **Cerâmica Ypê** teve elevada sua representatividade no mercado após ter produzido milhões de metros quadrados de pisos cerâmicos do tipo “vermelhinho” e anteviu que o mercado necessitava de produtos novos.

Além disso, o Brasil passava por profundas mudanças. A sucessão de desequilíbrios nos anos de 1980 e o impacto na produção e no emprego significaram uma aceleração da inflação e a deterioração das contas públicas, decorrentes do elevado peso dos encargos da dívida pública interna e externa, isso refletia de maneira contundente na produção das empresas brasileiras e para a administração da **Ypê** foram indicativos de que novas prioridades deveriam ser procuradas. Houve alteração efetiva de tendência na economia e no consumo em geral. Com o surgimento de novos materiais e tecnologias o mercado de “manilhas” entrou em decadência, além disso, o País havia desacelerado seu crescimento e conseqüentemente os investimentos diminuíram. Por essa cadeia de acontecimentos muitas empresas de todos os setores não resistiram e quebraram. Mais exclusivamente para o setor ceramista, a decadência nesta indústria deveu-se entre outros motivos à concorrência com outros materiais, especialmente derivados da indústria petroquímica, como PVC, para soluções de encanamentos, sendo que em 1984, a última das grandes indústrias ceramistas da região de Mogi Guaçu abriu falência: a Cerâmica Martini, trazendo enorme prejuízo econômico-social amenizado somente pela transformação ocorrida em outras empresas regionais do mesmo ramo e em especial pela **Cerâmica Ypê** que remanesceu dessa era, manteve e elevou sua influência nacional e internacional no ramo das cerâmicas e pisos, diversificando sua produção e ratificando sua tradição ceramista. Em 1986 a **Ypê** iniciou um projeto de modernização de seu parque fabril visando aumentar a produtividade, diversificar os produtos e elevar a qualidade na produção de revestimentos cerâmicos esmaltados. Em conjunto com o projeto foram criadas diversas frentes internas para desenvolvimento de um plano diretor na **Cerâmica Ypê** para os anos futuros.

Em pouco tempo, uma comissão de engenheiros realizou inúmeras viagens de estudos e pesquisas para a Itália e para a Espanha, principais produtores de cerâmica do mundo da época, em busca de novas técnicas e novas tendências para o setor. O projeto de estudo inicial convergiu para a implantação de uma nova fábrica que teve seu projeto concluído em 1987 e, no ano seguinte, iniciou-se sua construção, que demandou grandes investimentos em maquinários trazidos da Itália, além da construção de grandes galpões para comportar os setores dessa nova fábrica, tudo isso realizado com recursos financeiros próprios.

Em abril de 1991, com a fábrica totalmente concluída realizaram sua inauguração e iniciou-se a produção de novos revestimentos cerâmicos esmaltados, agora com altíssima qualidade conseguida pelas técnicas desenvolvidas aliada aos novos equipamentos adquiridos em um moderno processo de monoqueima, ou seja, queimando a base e o esmalte juntos. Esta tecnologia que passaram a fazer uso em Abril de 1991, é ainda uma das mais modernas existentes. Desta forma, seus produtos passaram a ser distribuídos para diversas partes do Brasil e internamente a **Cerâmica Ypê** deu início a um processo de padronização das práticas de fabricação alinhadas com os modelos internacionais de produção. Este período compreendido desde sua fundação até o início da década de 1990 foi de contínuo crescimento para a **Cerâmica Ypê**, e possibilitou constantes investimentos produtivos, especialmente na construção dessa unidade industrial inteiramente nova. Em todos esses anos, a iniciativa de crescimento foi realizada quase que inteiramente com recursos próprios e, desde então, a **Ypê** firmou-se como uma fabricante de revestimentos cerâmicos de qualidade comparável aos melhores produtores mundiais, detentora das mais avançadas tecnologias disponíveis no mercado.



Já no ano de 1992 as vendas alcançavam 100.000 m<sup>2</sup>/mês o que praticamente obrigou a Administração da **Cerâmica Ypê** a manter os investimentos, tanto no processo produtivo quanto na área comercial, e fez com que mais uma vez necessitassem ampliar sua capacidade produtiva. Passaram a buscar diversas alternativas e no ano de 1993 a **Cerâmica Ypê** traçou a estratégia de ampliar de sua capacidade de produção de pisos cerâmicos que culminou no arrendamento de uma unidade industrial, no próprio município de Mogi Guaçu, consolidando o aumento da produção que se fazia necessário. Transferiu para esta nova unidade as linhas de fabricação de produtos de menor tecnologia, mas igualmente necessários ao seu portfólio comercial e, com isso, teve realizado o aumento de sua capacidade de vendas e conseqüente elevação da geração de caixa. Essa empreitada foi um sucesso determinado pelo objetivo inicial, embora se faça saber que essa nova fábrica arrendada, necessitou elevados investimentos determinados pela necessidade e pela velocidade com que ocorriam para suportar o crescimento da **Ypê** e desta forma como conseqüência consumiram boa parte dos recursos financeiros disponíveis. O principal motivo do elevado consumo dos recursos financeiros era que a nova fábrica arrendada se encontrava parada e isto implicou em altos custos iniciais para reiniciar as atividades. Passado os ajustes para início da produção em sua segunda unidade fabril, em pouco tempo os resultados esperados ocorreram e a produção dobrou para 200.000 m<sup>2</sup>/mês aumentando as vendas e possibilitando que conquistassem grandes clientes (*home centers*) diluindo seus custos operacionais nesta crescente escala de produção. Em 1995, a **Cerâmica Ypê** obteve as certificações **ISO-DIS 10545** e **ISO-DIS 13006** para seus produtos, atestando sua qualidade nos rigorosos modelos internacionais, e se tornou a primeira indústria cerâmica do interior de São Paulo a obter tal certificado.

Com isso a demanda do mercado por pisos cerâmicos e revestimentos cerâmicos foi sendo direcionada para os produtos da **Cerâmica Ypê** e demonstrou que o mercado preferia um produto melhor e com mais qualidade. Como consequência a administração da **Cerâmica Ypê** necessitou aumentar os turnos de produção das duas unidades e no ano de 1996 os resultados obtidos batiam recordes, fechando o ano com uma produção total de 2,5 milhões de m<sup>2</sup>. Neste mesmo ano, antecipando a crescente elevação na demanda pelos produtos fabricados e depois de vários estudos em conjunto com seus principais fornecedores italianos de equipamentos previstos no plano diretor, novamente a **Cerâmica Ypê** atingia os limites fabris existentes e efetuaram a ampliação em sua fábrica própria. Realizaram para tanto, investimentos da ordem de U\$ 3,5 milhões, cujo montante foi financiado pelos próprios fornecedores internacionais, que demonstrou a grande credibilidade obtida desde sua fundação. As negociações transcorreram de forma bastante rápida determinadas pela credibilidade existente embasadas no potencial da **Cerâmica Ypê** e do total investido obtido como crédito, precisariam amortizar os valores resultantes em quatro anos com um ano de carência tendo como início dos pagamentos o início da produção com os novos equipamentos. Contudo, o financiamento referia-se tão somente ao valor FOB dos equipamentos, restando à **Ypê** arcar com o valor de transporte marítimo e terrestre e todos os demais custos de desembarço e instalação do maquinário financiado. Estes custos da realização deveriam ser pagos a vista, e em cada etapa própria do processo de importação e instalação dos equipamentos, para isso realizaram captação junto ao mercado financeiro (Bancos) dos recursos necessários em cada etapa dessa ampliação.

Em Janeiro de 1997 a nova linha de produção entrou em operação, elevando a capacidade produtiva da **Ypê** para mais de 380.000 m<sup>2</sup>/mês. O aumento da produção foi inevitável e a crescente demanda fazia com que novos patamares de produtividade e vendas fossem sendo atingidos tendo no fechamento do ano a produção ultrapassada em mais de quatro milhões de m<sup>2</sup>. Passaram a realizar outros investimentos no desenvolvimento de novos produtos e na consolidação e posicionamento da marca realizando projetos de marketing e novas estratégias comerciais. Criaram o **SAC** (Serviço de Atendimento ao Consumidor) para fornecer amplo suporte aos produtos fabricados, mostrando o respeito com que tratavam seus clientes finais e dentre os muitos destaques nesse crescimento, inauguraram um amplo e moderno *showroom* na cidade de Curitiba/PR elevando a abrangência da marca.

Em 1998, sentindo a premência de participar mais ativamente do mercado externo, direcionaram as ações de marketing mais voltadas nesse sentido e necessitaram de um aporte maior de recursos. Deram início na participação em uma das feiras mais prestigiadas do setor, a *Internacional Tile & Stone Coverings*, em Orlando/Flórida, nos Estados Unidos e as expectativas de crescimento advindos desta participação foram promissoras. Todas essas mudanças e o sucesso obtido até então, tanto crescimento da capacidade produtiva, aumento do parque industrial e faturamento deram à **Cerâmica Ypê** grande notoriedade no mercado internacional. No ano de 1999, a estratégia adotada mostrava grande retorno embasando assim a continuidade das ações proporcionando a realização de mais investimentos que neste período totalizaram o montante de R\$ 5 milhões direcionados para aquisição de mais equipamentos, além de ampliação da área construída em seu parque fabril próprio e nas estratégias de propaganda e marketing.

Nesta época, a economia brasileira também passava por profundas mudanças. No ano de 1999 o Brasil sentia o reflexo das conseqüências proporcionadas pelas ações políticas ocorridas na época, que tiveram como principal destaque a elevação do valor da moeda nacional em relação ao dólar, determinando assim que todo o movimento e esforço de vendas da **Cerâmica Ypê** fossem direcionados para o mercado externo. Para isso, a empresa entendeu ser necessária realizar alteração na sua marca, pois a palavra "**Ypê**" nada significa em inglês e tampouco apresenta uma boa sonoridade naquela língua. Neste passo, decidiram por lançar o nome **Lanzi** como marca corporativa e marca de produtos, também adotado a partir desta data como sua denominação social. As principais características que basearam esta escolha foram que a denominação **Cerâmica Lanzi** trazia um nome forte, curto e que resgatava a tradição italiana em cerâmica além da história da própria empresa, homenageando ao mesmo tempo, o nome de seu fundador Antonio Giovani Lanzi. A nova marca possibilitou uma sensível melhora nos esforços para alcançar o mercado externo, que passaram a trazer excelente retorno, e, além de proporcionar à **Cerâmica Lanzi**, em 2002, elevada expansão, transformou-a na 5ª maior empresa brasileira exportadora do setor cerâmico brasileiro. Suas vendas para os mercados Norte Americano e Canadense saltaram de um patamar de 340 mil m<sup>2</sup>/ano para 770 mil m<sup>2</sup>/ano. Precisaram investir para aquisição e instalação de uma 3ª Linha de Produção que entrou em atividade já no ano de 2002. Depois disso o crescimento passou a ser exponencial levando a **Cerâmica Lanzi** para uma expansão vertiginosa, que exigia a cada ano grandes investimentos sempre direcionados para a elevação da capacidade produtiva, na melhoria da tecnologia, na diversificação portfólio de produtos e em Marketing/Atendimento ao Cliente.

O período compreendido entre os anos de 2003 a 2007, a **Cerâmica Lanzi** quebrou recordes e inseriu novas marcas tanto de faturamento, crescimento, produtividade e qualidade. Os destaques ocorridos foram à elevação da produção de 5,5 milhões de m<sup>2</sup>/ano realizados pouco antes de 2003 para 8,4 milhões de m<sup>2</sup>/ano realizados em 2007. Crescimento do faturamento em 42,5% em 2007 perante o faturamento do final do ano de 2002. Em 2006, a administração da **Lanzi** deu início na mudança de perfil do portfólio apresentando novos produtos fabricados e de revenda, como os Pisos Retificados e os Porcellanatos Técnicos. Para isso importou da Itália uma máquina retificadora e iniciou também a produção dos Porcellanatos Esmaltados e da linha Brilho. Projetaram, adquiriram e instalaram uma fornalha de leito fluidizado para gerar economia de combustível e efetuaram a reformulação do *showroom* central da fábrica.

Ocorre que desde a instituição do sistema de livre flutuação da taxa de câmbio pelo Banco Central em 2000, a **Cerâmica Lanzi** passou a sofrer com a concorrência de empresas internacionais, que naquela época não representavam ainda um problema, mas que foi se acentuando com o passar dos anos causados pelas diversas ações do Governo Brasileiro influenciando de modo direto e contundente na valorização do Real e fazendo com que a moeda Norte Americana (dólar) tivesse sua cotação perante o Real diminuída ano a ano. Em 2006 com o dólar valendo cada vez menos perante o real, a **Cerâmica Lanzi** teve que alterar de forma rápida e sem a possibilidade de um planejamento antecipado sua estratégia no mercado externo que na época representava 38% do seu faturamento. Passou a reduzir suas exportações, pois os preços já não cobriam os custos, não podendo cessar de imediato toda a venda devido a contratos existentes. Nesses contratos inclusive a empresa teve enorme prejuízo.

Em 2007 a **Cerâmica Lanzi** voltou com força total para o mercado nacional, mas nas últimas semanas de 2006, o dólar que nunca pareceu tão enfraquecido em seu papel de moeda de referência global, passou cada vez mais rápido a acumular evidências de mais drásticas e iminentes desvalorizações, e cujas ondas de choque provocaram graves repercussões nas empresas brasileiras. Tais impactos foram ainda mais sérios porque o governo nacional se manteve aferrado à ilusória crença de que os "mercados" proporcionariam a saída para a crise que passou a existir e assim foi-se permitindo a entrada no país de produtos similares trazidos por grandes corporações multinacionais, que estimuladas pela liberdade do câmbio brasileiro, e pela maxidesvalorização do dólar, praticavam preços bastante inferiores aos praticados no mercado nacional pela **Cerâmica Lanzi**. Apesar de ter consolidado sua posição como principal fabricante do mercado cerâmico Nacional e de continuar desenvolvendo e diversificando sua forma de atuar, sendo inclusive precursora de modelos para este mercado, a **Cerâmica Lanzi** passou a cada dia ter sua operação comprometida com prejuízos influenciados unicamente pela ação da variação do câmbio, que por um lado bloqueou a possibilidade de exportação do seu produto em detrimento de todos os investimentos realizados para conquista deste mercado, e por outro, retirou-lhe uma grande fatia do mercado nacional devido à entrada de produtos similares a preços muito mais baixos.

Durante o ano de 2008, após vultosos e sucessivos prejuízos, a **Cerâmica Lanzi** não conseguiu evitar os atrasos nos pagamentos aos seus credores e o exorbitante custo dos empréstimos/financiamentos se sobrepuseram. O crédito junto a fornecedores restringiu-se substancialmente e a atividade da **Lanzi** foi crescentemente contaminada pelo custo destas dívidas de curto prazo, além dos apontamentos pelos órgãos de proteção ao crédito que começaram a acontecer, bloqueando o financiamento das compras das matérias-primas.

Sem conseguir readequar o seu fluxo de pagamentos e operacionalizar sua operação, a Administração da **Cerâmica Lanzi** em 5 de Maio de 2008 requereu o benefício legal da Recuperação Judicial. Vale destacar que por sua atuação modelo no mercado onde exerce suas atividades, alcançou uma posição de relevância no segmento Cerâmico Nacional e promoveu uma série de benefícios para a sociedade e a economia local, destacando-se, inclusive, junto ao meio empresarial nacional.

O principal objetivo na atualidade é a superação de sua crise econômico-financeira, a fim de permitir a manutenção de suas operações e geração de empregos, garantindo os interesses de seus credores e preservando sua função social, a frente produtora de emprego e renda e o estímulo à atividade econômica.

## 1.2 Estrutura Organizacional

### 1.2.1 INFORMAÇÕES SOBRE A INFRA-ESTRUTURA

A **Cerâmica Lanzi** está atualmente instalada em um terreno próprio de 147 mil m<sup>2</sup> de área total com cerca de 40 mil m<sup>2</sup> de área construída distribuídos em vários prédios e galpões que compõem o Setor Industrial, Setor Administrativo, Setor de Recursos Humanos, Centro de Informática, Setor de Vendas e Setor **Lanzi On-Line**, Diretoria, SAC (Serviço de atendimento ao Consumidor) e Assistência Técnica, Setor de Treinamento & Aplicação, *Showroom*, Setor de Expedição & Logística, e os demais setores do parque industrial **Lanzi**. Na Produção, todos os profissionais que compõe o quadro de talentos **Lanzi** são preparados com constante suporte através do Setor de Treinamento Industrial. Todos os outros Setores Industriais podem ser classificados de acordo com o próprio processo produtivo dos pisos e revestimentos cerâmicos e serão mostrados em um fluxograma de fácil entendimento logo abaixo:

#### **SETOR DE TREINAMENTO INDUSTRIAL LANZI**

Neste setor, a Administração da **Lanzi** proporciona o aprimoramento contínuo e a valorização de seus talentos através de treinamentos permanentes, visando um maior conhecimento de seus produtos, aplicações, técnicas e tendências.

#### **SETOR DE EXPEDIÇÃO & LOGÍSTICA**

A **Cerâmica Lanzi** conta com localização privilegiada, próxima dos grandes centros e do Porto de Santos (SP), e através do seu setor de expedição e centro de inteligência logística, proporciona maior rapidez e agilidade com menores custos, no escoamento e distribuição dos seus produtos.



### **SETOR DE CONTROLE DE QUALIDADE**

Neste setor criado pela Administração da **Lanzi** desde 1962, sempre foram utilizados equipamentos e tecnologias de ponta proporcionando um aprimorado controle e apresentando na qualidade do produto final um dos grandes diferenciais dos produtos **Lanzi**. A abrangência de atuação deste setor está presente em todos os serviços e processos que envolvem o desenvolvimento, produção e pós-venda dos produtos fabricados.

### **SETOR LANZI ON LINE**

Neste setor, anexo ao departamento de vendas, dá suporte ao cliente. A Administração da **Cerâmica Lanzi** dispõe de um canal para atendimento personalizado, onde os clientes/revendas podem efetuar pedidos, consultar estoques e tirar dúvidas de maneira rápida, precisa e muito eficiente.

### **SAC LANZI - SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR**

Neste setor criado pela Administração **Lanzi**, toda equipe envolvida proporciona uma abrangência de atendimento disponível para todo o Brasil através de atendimento móvel e canais espalhados em todas as regiões, oferecendo um atendimento especializado e rápido a qualquer tipo de contato, visando à satisfação total de seus consumidores e fazendo com que a **Lanzi** orgulhe-se de possuir o melhor índice de aprovação do consumidor do mercado.

## SHOWROOM LANZI

Tanto na Fábrica como nos locais onde a **Lanzi** mantém *showrooms*, estão disponíveis os principais lançamentos e produtos existentes. Com uma linguagem limpa e alto apelo conceitual, os novos *showrooms* da **Lanzi** vêm sendo destaque no mercado cerâmico. Passaram a utilizar as novas cores da empresa, preto branco e prata, e possuem um projeto totalmente reformulado. Os atuais modelos de *showrooms* primam pela beleza e praticidade e marcam uma nova fase da **Cerâmica Lanzi** trazendo grande facilidade de manutenção e agilidade na substituição de produtos e exposição dos seus lançamentos, com destaque para o excelente visual, que proporciona um ambiente mais aconchegante e muito especial, ideal para escolha do produto pelos clientes que o visitam.

O objetivo é de surpreender trazendo grandes novidades e posicionando a marca “**Cerâmica Lanzi**” como: “**Lanzi! A Cerâmica da sua vida!**”



*Foto de um dos atuais showroom's Lanzi*

## 1.2.2 FLUXOGRAMA DE PRODUÇÃO

O fluxo produtivo da **Cerâmica Lanzi** é baseado no processo de fabricação que contempla a etapa de moagem por via úmida, ou seja, a preparação da base cerâmica utiliza-se de água para dar homogeneidade e após a mistura e homogeneização da base cerâmica, a água é retirada pelo processo de atomização.

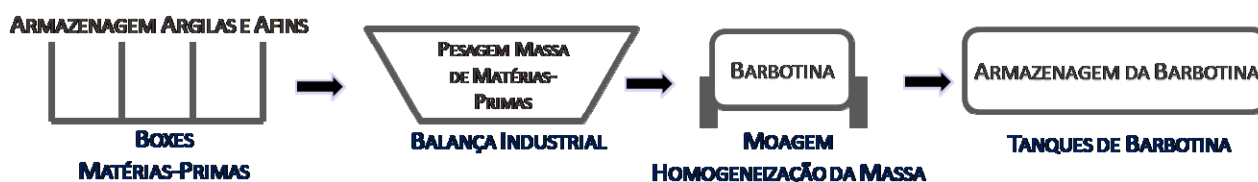
### **MATÉRIAS-PRIMAS**

As características de um Revestimento Cerâmico estão intimamente ligadas com a qualidade e a homogeneidade das matérias-primas que foram utilizadas na sua constituição. As principais matérias-primas são de origem natural, encontradas em depósitos espalhados pela superfície terrestre e completamente renováveis. Preservar o meio ambiente faz parte dos princípios da **Cerâmica Lanzi** e para isso, utiliza matérias-primas que não agridem o ser humano e o meio ambiente em seu processo produtivo. Após serem extraídas, as argilas são analisadas para determinação de sua qualidade e depois transportadas para o parque industrial da **Cerâmica Lanzi** através de caminhões. Alguns exemplos de matérias-primas utilizadas são diferentes tipos de Argila, Filitos, Feldspatos, Talco e Calcário.

### **PROCESSO PRODUTIVO - FASE I**

No início do processo produtivo, a **Fase I** ocorre no setor de armazenagem das matérias-primas. A **Cerâmica Lanzi** possui um setor específico para armazenagem das argilas de diferentes qualidades além dos outros compostos cerâmicos.

A partir deste setor a “receita” para formação da base cerâmica vai sendo feita sendo pelos técnicos que vão compondo uma mistura nos tachos usando argilas de diferentes tipos além de outros compostos. Após, passam para o setor de pesagem e classificação da umidade da mistura da base cerâmica destinada para fabricação dos pisos. Na seqüência desta fase do processo produtivo a base é inserida nos Moinhos, um setor de grande destaque composto por seis moinhos de 32/Ton cada, onde a mistura depois de pesada e classificada recebe o complemento de água para que seja feita a moagem e a mistura do composto sólido que passa a ser denominada “massa”. O resultado desta moagem passa a ser chamado de “Barbotina”, uma espécie de líquido bastante semelhante a um chocolate líquido, que após estar processado, fica armazenado em tanques subterrâneos de grande capacidade, no próprio setor de moagem, totalizando 600 mil litros de armazenagem simultânea.

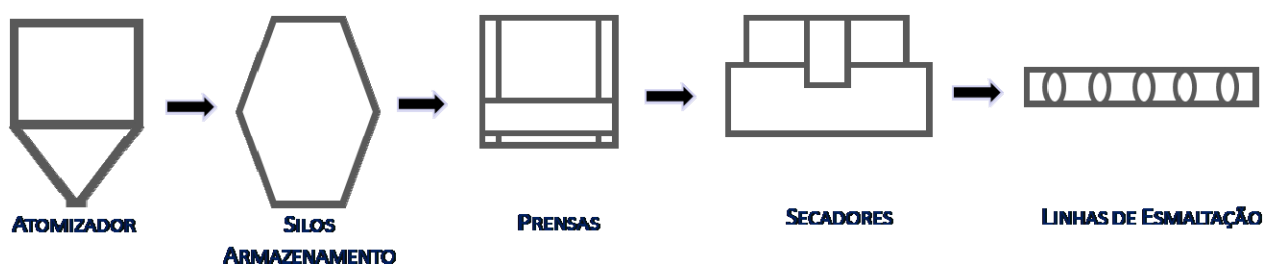


*Infográfico da Fase I*

## PROCESSO PRODUTIVO - FASE II

Dando continuidade ao processo produtivo, na Fase II, a “Barbotina” é bombeada dos tanques de armazenagem subterrânea em altíssima pressão para o interior de uma espécie de reator chamado de “Atomizador”, sendo importante frisar que esta fase no processo só ocorre nos processos de fabricação de produtos cerâmicos que contemplam a etapa de moagem por via úmida.

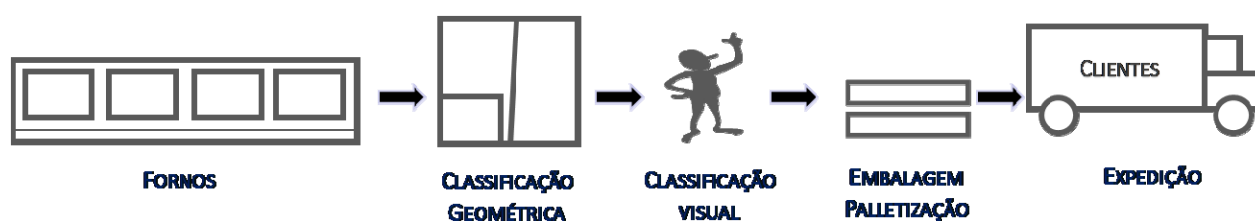
No “Atomizador”, a “Barbotina”, transforma-se em pó, pois é levada a uma exposição, no interior desse reator, de elevada temperatura que tem como um dos objetivos principais a eliminação de grande parte da água que serviu como veículo na homogeneização das matérias-primas da fase anterior. Este processo é denominado “Atomização” e resulta na base de formação do produto cerâmico, o “pó atomizado”. O maquinário atual da **Lanzi** tem capacidade para processar e atomizar mais de 18/Ton de “Barbotina” por hora de trabalho. Após, o “pó atomizado” é transportado aos silos de armazenagem que possuem juntos a capacidade de guardar mais de 600/Ton dessa base cerâmica. Após inicia-se o processo de confecção dos pisos e revestimentos nos mais variados tamanhos, densidades e finalidades de uso, onde pó-atomizado passa a ser consumido num processo distribuído em três equipamentos distintos, mas que se completam na linha de fabricação de produtos cerâmicos: As Prensas; os Secadores; e as Linhas de “Esmaltação”. Começa nas Prensas, que juntas são capazes de moldar mais de 14 mil m<sup>2</sup> de pisos e revestimentos cerâmicos por dia, passando em seqüência para três grandes caixas conhecidas como Secadores que retiram boa parte da umidade restante e em seguida os pisos prensados e secos são levados por esteira em direção dos esmaltadores recebendo a camada de esmaltação, que na **Lanzi** está disponível através de três métodos distintos possíveis.



*Infográfico da Fase II*

### PROCESSO PRODUTIVO - FASE III

Depois de receberem o esmalte, os pisos entram por intermédio de uma esteira nos três fornos existentes no parque fabril **Lanzi**, aonde expostos à elevada temperatura vão sendo queimados e finalizados tendo unificada a base cerâmica prensada ao esmalte de acabamento. No final das Linhas os pisos prontos saídos dos fornos são medidos geometricamente por dispositivos eletrônicos que separam os produtos irregulares. Os pisos que passaram pela leitura geométrica e encontram-se dentro dos padrões de normatização técnica **Lanzi**, em sua largura; altura e espessura; são levados ainda nas esteiras aos operadores de escolha, que classificam os pisos de acordo com a existência de trincas, saliências ou furos, em produtos de **segunda linha** ou de **primeira linha** e após seguem na mesma esteira até as máquinas que realizam a embalagem de conjuntos de pisos. Os ajudantes de produção então *palletizam* os conjuntos que passam a ficar prontos para expedição e transporte aos Clientes.



*Infográfico da Fase III*

### 1.2.3 SETOR PRODUTIVO – RELEVÂNCIA SÓCIO-ECONÔMICA

Após o pedido de Recuperação Judicial, a **Cerâmica Lanzi**, através dos Gestores de cada área, iniciou um processo de reestruturação e reorganização interna envolvendo medidas administrativas e financeiras em busca do equilíbrio necessário para a continuidade da produção e efetuou análises e estudos envolvendo todos os setores da estrutura e dos profissionais existentes na empresa. Com o resultado realizaram diversos ajustes internos para promoção da retomada do crescimento e reestruturação organizacional durante o processo de Recuperação Judicial. Atualmente a **Cerâmica Lanzi** se mantém como empregadora direta de quase 300 colaboradores, além de gerar, por força de sua atividade, outros 800 empregos indiretos. Nos estudos realizados a força de trabalho representada por seus funcionários se mostrou um valioso ativo que se soma aos seus outros ativos reais e ativos intangíveis, todos como conseqüência positiva dos investimentos constantes que em toda sua história realizaram em pessoal, na infraestrutura produtiva, na tecnologia, na organização interna e na divulgação da marca **Lanzi**. Para seus colaboradores diretos, a **Lanzi** manteve o Plano de Assistência Médica, o moderno refeitório, o programa de Participação de Lucros e Resultados (PLR), o seguro de vida, além dos diversos cursos e treinamentos. Sensível às necessidades da comunidade e de seus colaboradores, a Administração da **Lanzi** direciona suas ações sempre de maneira socialmente responsável e consciente como forma de trazer satisfação aos seus colaboradores e à comunidade da qual faz parte.

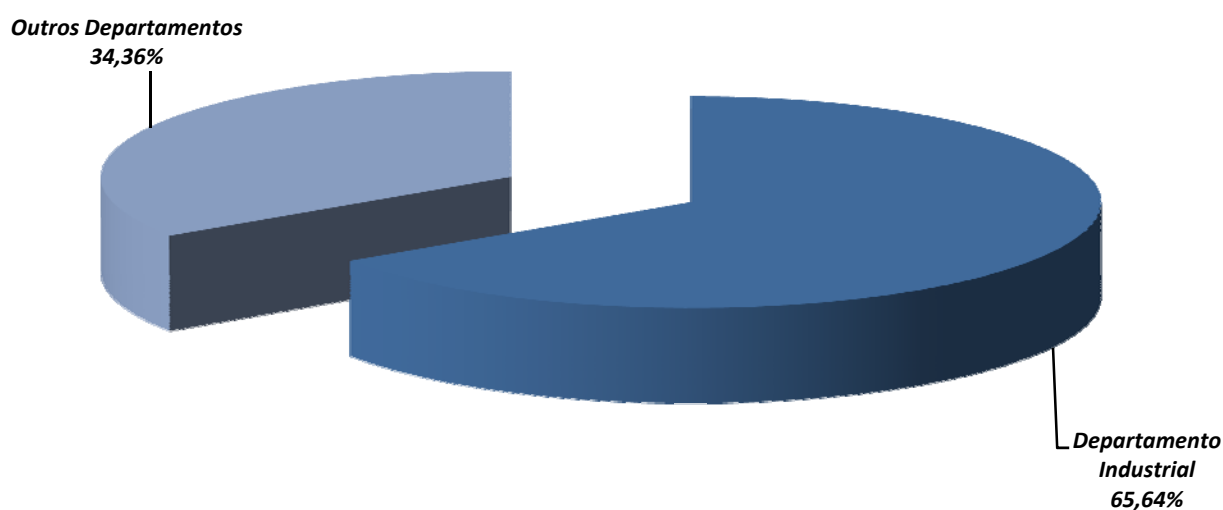
Na **Cerâmica Lanzi**, a grande maioria dos seus colaboradores está alocada diretamente na fabricação e no apoio à fabricação de seu mix de produtos comercializados. Conta com a capacidade profissional e intelectual de cada colaborador dos 291 colaboradores diretos mantidos atualmente na empresa. Na divisão de representatividade, 65,64% dos colaboradores compõem a mão-de-obra produtiva, sendo um dos setores fundamentais para a retomada do crescimento da **Lanzi**, pois em sua área produtiva é que estão às principais forças de trabalho produzindo toda demanda da área comercial. Os 34,36% restantes estão distribuídos nos Setores: Administrativo, Recursos Humanos, Financeiro, Comercial, Suprimentos, Tecnologia da Informação, Serviços Gerais, **Lanzi On-Line**, Diretoria, SAC **Lanzi** (Serviço de atendimento ao Consumidor **Lanzi**), Assistência Técnica, Treinamento & Aplicação para Clientes, Showroom e no setor de Expedição & Logística.

De acordo com o organograma remodelado para o processo de recuperação, a **Lanzi** consegue suprir a demanda atual e prepara-se para voltar a figurar como uma das grandes empresas no mercado nacional do segmento cerâmico e de revestimento. Além de proporcionar o atendimento à demanda existente sua estrutura organizacional suportará a retomada do crescimento no mercado interno e externo.

Vale destacar que a **Cerâmica Lanzi** conta com pessoal técnico altamente especializado e em constante treinamento em todos os setores para garantir a produção e a comercialização dos produtos, sempre com alta qualidade em atendimento ao mercado cerâmico e de revestimento e em resposta à alta exigibilidade dos seus consumidores, inclusive no atendimento às determinações das normas de qualidade dos órgãos reguladores do setor.

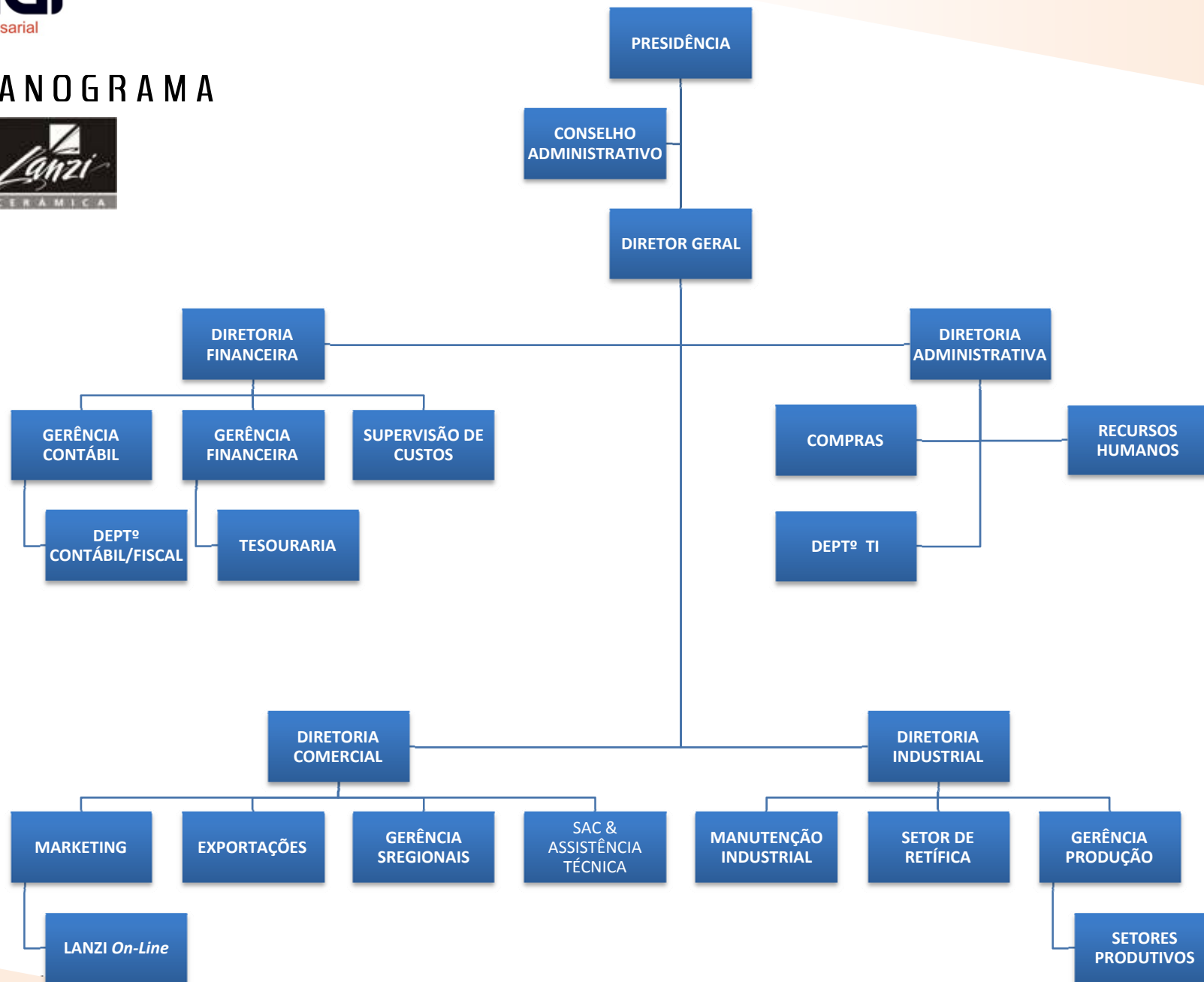


No aspecto social das atividades mercantis, o a **Cerâmica Lanzi** possui grande relevância, uma vez que suas atividades podem gerar mais de 2000 empregos entre diretos, indiretos e terceirizados, após a retomada do crescimento de outrora.



**Composição do quadro de Colaboradores da Cerâmica Lanzi**

# ORGANOGRAMA



## 1.2.4 PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS E COMERCIALIZADOS

O objeto principal das atividades da **Cerâmica Lanzi** é a industrialização, comercialização, importação, revenda e exportação de produtos cerâmicos em geral além da pesquisa e da exploração de jazidas minerais no território nacional. Trata-se de uma das maiores Empresas Brasileiras no ramo cerâmico e atualmente especializou-se em revestimentos cerâmicos de altíssimo padrão de qualidade, especialmente em seus pisos cerâmicos que são fabricados com aplicação de técnicas de pigmentação, resinagem e queima de alta tecnologia. O resultado é um produto bonito, resistente e de excelente qualidade. As tecnologias utilizadas são consideradas como mais modernas existentes no mundo.

A **Cerâmica Lanzi** revende alguns tipos de revestimentos (*Porcellanatos*), além de fabricar diversos tipos de revestimentos para pisos e paredes, cada um com suas características técnicas próprias ligadas à finalidade de uso e local a que se destinam. As principais características técnicas dos revestimentos cerâmicos estão relacionadas com a absorção de água, abrasão superficial, resistência a manchas e a ácidos, dureza e choque térmico. Devido às características das matérias-primas naturais, tipos de corantes, processo de queima além de outros fatores inerentes ao processo de fabricação da cerâmica para revestimentos, podem ocorrer ligeiras variações no padrão de cor de um lote de produção para outro, ou até mesmo dentro do mesmo lote. Devido aos grandes investimentos no processo produtivo para obtenção de um excelente produto final a **Lanzi** obteve em seu processo uma redução de variações de tonalidades aos menores índices possíveis tanto quando comparada aos produtores nacionais quanto relativo aos produtores internacionais. A seguir está detalhado de forma bem sucinta cada um dos itens do mix de produtos **Lanzi**. Ressalta-se que em cada grupo de produtos existirão uma infinidade de tipos, desenhos e tamanhos.

## **PORCELLANATO**

Produto obtido através de matérias-primas especiais, sendo super compacto, homogêneo, denso e totalmente sintetizado. Polido ou esmaltado, suas grandes vantagens são: altíssima resistência à abrasão, resistência ao gelo e a ácidos, alta durabilidade quando comparado às pedras naturais e outros tipos de materiais, possui cores uniformes e é totalmente impermeável.



## **RETIFICADO**

Conhecido também como revestimento “Lapidado” tornou-se um produto com excelente aceitação e possui excelente demanda advinda do mercado dos dias atuais. O produto final



da linha de revestimentos comuns passa por uma etapa a mais no processo de produção, deixando o produto mais esquadrejado, já que suas laterais são retificadas. A grande vantagem é que, com essa especificação, ele passa a proporcionar ao cliente final um assentamento praticamente sem junta, condição ideal para um projeto ficar esteticamente mais moderno e elegante.

## REVESTIMENTO EM GRANDES FORMATOS

Além de outros formatos tradicionais, a Lanzi oferece produtos nos formatos 51x51, 60x60, 51x91, 25,5x91 cm que apresentam maior elegância com um ar de sofisticação, tornando-se ideais para ambientes onde se busca a uniformidade, plasticidade estética e elegância ambiental.



## PEÇAS ESPECIAIS

São peças com formatos e desenhos inusitados, destinados a acabamentos que complementam, decoram e valorizam a estética e a plasticidade dos ambientes ao qual são destinados.



## PEÇAS ARTESANAIS

Em um setor específico no parque industrial Lanzi destinado ao trabalho artesanal, os profissionais utilizam flores, folhas, temperos e papel reciclado que são aplicados em bases de cerâmica e placas de vidro se transformando em criativos acessórios, produzidos artesanalmente pela Cerâmica Lanzi. Estas Coleções exclusivas de peças especiais, formadas por faixas, filetes e tozzetos, dão um toque artesanal moderno à decoração dos ambientes.

## 1.2.5 CERTIFICAÇÕES

O revestimento cerâmico constitui-se em um dos mais importantes elementos de proteção de contra pisos e emboços de paredes internas e externas, chamados genericamente de substratos. Além de proteger o substrato das intempéries, o revestimento cerâmico agrega grandes vantagens, tais como: durabilidade, facilidade de limpeza, é antialérgico, é antiinflamável, é adequado ao clima e possui um grande número de opções decorativas. Essas vantagens explicam o grande crescimento na utilização do revestimento cerâmico, usado cada vez mais em todos os ambientes residenciais e comerciais das construções modernas e fachadas de edifícios, além de alguns ambientes industriais.

Devido ao constante crescimento a indústria cerâmica brasileira em geral passou a se preocupar com a qualidade de seus produtos e, em especial a **Cerâmica Lanzi**, que antevendo a necessidade de atestar sua qualidade, desde 1995, passou a certificar seus produtos em atendimento às exigências das normas internacionais **ISO-DIS 13006** e **ISO-DIS 10545**, mesmas equivalentes à **NBR - 1386 a 13818 (1997)**. Desta forma tornou-se precursora em certificação de placas cerâmicas para revestimentos desde 1995, requisito importante para a aceitação dos seus produtos cerâmicos internacionalmente.

- A Norma **ISO-DIS 10545** classifica os revestimentos cerâmicos de acordo com sua absorção de água. Quanto menor a quantidade de água absorvida, maior será a resistência do revestimento contra quebra, lascamento do esmalte, gretagem e descolamento.
- A Norma **ISO-DIS 13006** classifica os revestimentos em classes de resistência ao ataque químico. A resistência ao ataque químico está diretamente ligada à composição dos esmaltes, a temperatura e ao tempo de queima no forno.

A **Cerâmica Lanzi** encontra-se ainda completamente adequada em sua estrutura interna nos sistemas de gerenciamento seguindo os requisitos internacionais para atendimento no que tange aos processos, desenvolvimento, fabricação e distribuição de seus produtos em conformidade com a norma ISO 14000 e no que tange aos sistemas de garantia da qualidade possui conjunto de ações preventivas necessárias para garantir a qualidade de um produto após as fases de produção, instalação e serviços associados em conformidade com a norma ISO 9002.

Iniciaram estes trabalhos assessorados por especialistas no final de 1995 e vêm aprimorando a cada dia seu processo fabril e sua qualidade para dentro em breve receberem esta certificação e, além disto, têm suas atividades industriais regulamentadas nos métodos “GMP” – *Good Manufactor Practies* (Boas Práticas de Fabricação e Controle), regulamento este que delinea os procedimentos e a prática normativa que visa à padronização e definição de procedimentos, métodos de fabricação, condições de instalações de uma empresa, equipamentos e respectivas manutenções, critérios de segurança, bem como matérias primas, embalagens, condições de estocagem e aspectos relativos ao meio ambiente, para garantir a excelente qualidade de seus produtos de revestimento cerâmico.

## 2 Organização do Plano de Recuperação

### 2.1 Motivos Para o Pedido de Recuperação Judicial

Desde sua fundação em 1961, a **Cerâmica Lanzi** sempre esteve numa crescente ascensão.

Nesses 47 anos de existência obteve *Know-How* suficiente para transformar-se numa das maiores indústrias ceramistas nacionais, servindo como precursora de desenvolvimento econômico promovendo um grande benefício social para região e para o País.

Seu primeiro revés financeiro ocorreu em 1998, em virtude da forte desvalorização do real frente ao dólar, que afetou de uma maneira geral toda a economia do País. Nessa época iniciou-se um processo recessivo, fazendo com que as empresas, incluindo a **Cerâmica Lanzi** experimentassem assim uma abrupta elevação no custo de seus produtos que são atrelados ao dólar. O processo de migração financeira que proporcionou essa valorização do dólar, iniciado em Julho de 1998, foi caracterizado por volumosas saídas de reservas cambiais. As medidas governamentais em reação a esse processo não foram suficientes para reverter esse quadro e envolveu a oficialização de acordos do Governo Brasileiro com um consórcio de instituições e monitoramento do Fundo Monetário Internacional (FMI), de modo a garantir, com recursos de empréstimos dessas instituições, a recomposição das reservas. Houve também tentativas de criação de um sistema de bandas cambiais. Ocorreu no mesmo período a passagem de três presidentes pelo Banco Central, em menos de dois meses. Tivemos novamente a maxidesvalorização da moeda brasileira, no final do mês de Janeiro de 1999. Nessa época prevalecia a idéia de que o país entraria em uma grande recessão. O Governo estava conservador e os investimentos pararam de ocorrer, principalmente no setor de saúde que até então nunca recebeu a devida atenção por parte de nossos governantes.



Durante esse revés em nossa economia, muitas empresas foram afetadas no repasse de seus custos e criando uma cadeia de problemas. Prova dessa perspectiva de estagnação é que tivemos um baixo crescimento do Produto Interno Bruto - PIB – nessa época que variou entre 0,2% e 0,9%. Além disso, no Brasil, sempre percebemos oportunismo político e politicagem na economia. Isso sempre representou um sinal de baixo grau de consciência política e essa questão nunca foi combatida com firmeza. A visão quase consensual que existia na virada de 1998 para 1999 era de que a taxa de câmbio estaria em um nível insustentável, o que se confirmou. Deve-se ressaltar, entretanto, que as intervenções do Banco Central para baixar a taxa no final de 1999 podem tê-la colocado em um nível artificial. No processo de desvalorização, o dólar fechou o ano de 1998 valendo cerca de R\$ 1,21 e chegou a R\$ 2,06 no final de fevereiro de 1999, aumentando, portanto, a valorização do dólar sobre o real de 21% para 85%, o que proporcionou enormes lucros aos que apostaram contra a moeda brasileira e prejudicando de forma significativa e em alguns casos de forma irrecuperável as empresas brasileiras. Para a **Lanzi** isso significou um duro golpe em seu caixa, pois exatamente em fevereiro de 1999, vencia o financiamento bancário celebrado três anos antes, que havia possibilitado a ampliação de suas linhas de produção. Com a taxa de câmbio variável, tendo a cotação do dólar elevada para mais que para o dobro da moeda brasileira subitamente, o passivo financeiro relativo a esta operação, bem como em relação ao fabricante internacional de seus maquinários, havia praticamente dobrado de valor. Premida pela necessidade, a Administração da **Cerâmica Lanzi** viu-se obrigada a renegociar sua dívida junto às instituições financeiras credoras, e junto aos fabricantes dos equipamentos, tendo que se submeter aos altos juros costumeiramente cobrados para este tipo de renegociação.

Com o caixa contaminado pela abrupta elevação da necessidade de capital para fazer frente aos compromissos assumidos nas renegociações, a **Lanzi** foi obrigada a recorrer a recursos financeiros de curto prazo em instituições financeiras (Bancos / *Factorings*) e pelo fato desse tipo de operação possuir um alto custo em juros passou a sentir o reflexo em seu resultado operacional que cada vez mais foi sendo prejudicado acarretando elevados prejuízos. Essa desvalorização da moeda brasileira desencadeou uma série de problemas. Ao final de 1998, a TJLP se encontrava instável e em níveis muito elevados, estava fixada em cerca de 19% a.a empurrando as taxas para os tomadores de crédito de curto prazo, especialmente os consumidores e empresas, a patamares extremamente elevados, desestimulando o consumo e o investimento com uma inflação anual apurada em 24,7% pela FGV. A crise brasileira era real e para a **Cerâmica Lanzi** esse cenário contribuiu de forma decisiva para os prejuízos que sucederam a partir daquele ano. Contudo, apesar dos esforços empreendidos durante os anos seguintes para conseguir reestruturar-se de modo a adequar seu fluxo de caixa, não surtiram efeitos satisfatórios porque se viu obrigada manter-se tomadora destes recursos financeiros de curto prazo junto aos bancos e entidades financeiras a fim de honrar os seus compromissos cotidianos e proceder à reestruturação necessária para retomar o ritmo de crescimento. Tudo isso ocorreu embora fosse sabido que as altas taxas de juros praticadas faziam a margem de lucratividade ser comprometida de forma substancial o que levou a empresa a um estado de quase insolvência.

Por outro lado, a abrupta variação da paridade cambial indicava que o movimento de vendas voltado para o mercado externo havia sido bastante acertado e deveria ser ainda mais incentivado, para isso manteve os investimentos no mercado Norte Americano e durante um tempo conseguiu readequar seu fluxo de caixa.

A estratégia de vender sua produção no mercado Norte Americano trazia boas perspectivas, embora se fizesse necessário mudar o nome de sua marca, pois até então utilizavam o nome **Ypê** em seus produtos, palavra que nada significa em inglês e tampouco apresenta uma boa sonoridade naquela língua.

No ano 2.000 o Banco Central, em caráter oficial, instituiu o sistema de livre flutuação da taxa de câmbio. Isso deixou o País em uma situação delicada, pois com a abertura do mercado e com os arrochos que as grandes empresas nacionais haviam sofrido nos últimos anos, a procura por redução nos seus custos era cada vez maior. A partir dessa época as indústrias brasileiras passaram a concorrer com as empresas internacionais e pelo fato do câmbio estar em livre flutuação permitiu a entrada no país de revestimentos cerâmicos similares trazidos por grandes corporações multinacionais da China, estimuladas pela liberdade do câmbio brasileiro, praticavam preços bastante inferiores aos praticados no mercado nacional. Além de tudo a **Cerâmica Lanzi** sofria com o acréscimo de obrigações fiscais, tributárias e previdenciárias como INSS, Fundo de Garantia, PIS, COFINS, Piso Salarial, 13º Salário, Férias, além do ICMS e IPI, que oneravam demasiadamente o produto final comercializado por ela diante do produto importado. Passou a sofrer no mercado brasileiro com uma forte concorrência desleal notadamente do mercado internacional, que ocasionou a perda de seu capital de giro com reflexo direto em seu fluxo de caixa.

Durante o decorrer dos anos seguintes, mesmo de forma bastante comprometida no Brasil a **Cerâmica Lanzi** viu seus esforços para alcançar o mercado externo frutificarem e em 2002 tornou-se a 5ª maior exportadora do setor cerâmico brasileiro, com suas exportações saltando de um patamar de 340 mil m<sup>2</sup>/ano para 770 mil m<sup>2</sup>/ano possibilitando a adequação perante àquela nova realidade.

Havia uma crença comum, em boa parte das empresas nacionais, que o câmbio seria ajustado pelo próprio mercado, ou seja, que tal cenário seria curto e passageiro, de maneira que brevemente ocorreria o ajuste necessário para o equilíbrio nas vendas nacionais. Nesse passo, a Administração da **Lanzi** manteve sua estratégia de vendas todas voltada para exportação, investindo na adequação de seu produto as necessidades do mercado consumidor Norte Americano que possibilitou a elevação de suas vendas e a aquisição de sua 3ª linha de produção. Seu fluxo de caixa havia se equacionado e estudavam uma forma de poder concorrer com os produtos oriundos da China no mercado nacional, elevando seu faturamento e reduzindo seu endividamento.

No entanto, no ano de 2004, sofreram um duro golpe marcando um sério revés na sua única possibilidade de faturamento da época, em razão das condições da economia brasileira, e em sua estratégia de exportação, em razão da inadimplência de mais de U\$1,5 milhões causada por seu maior cliente no mercado Norte Americano. Tal montante representava, à época, quase um mês do seu faturamento. Em uma atitude para poder se ressarcir destes valores e evitar que a crise retornasse a Administração da **Cerâmica Lanzi** dispendeu altas somas em recursos financeiros no pagamento de advogados e viagens para poderem recuperar os recursos oriundos dessa inadimplência e embora tenham conseguido sucesso na recuperação destes pelas vias judiciais, isto ocorreu de forma lenta fazendo com que tivessem que arcar com elevados juros junto às instituições financeiras, cujos direitos creditórios destas exportações estavam negociados, o que mais uma vez refletiu diretamente em seu fluxo de caixa e na sua capacidade de honrar com os compromissos cotidianos. Aos grandes prejuízos oriundos desta inadimplência, somou-se outro fator externo que passou a ocorrer na economia brasileira e que dava início na inversão da flutuação do câmbio.

A taxa de câmbio por estar livre e pelo reflexo das ações político-econômicas praticadas pelo então Governo da época em meados de 2004 fez com que a cotação da moeda americana, que beirava os R\$ 3,00 por dólar, entrasse em declínio mantendo-se em uma queda constante chegando a estar cotada a R\$1,70 por dólar nos dias atuais.

Até então, pela política comercial adotada em consequência das variações ocorridas em nossa economia, a **Cerâmica Lanzi** tinha sua estratégia comercial toda voltada para exportação e suas vendas relativas ao mercado externo estavam sendo muito incentivadas e incrementadas até que nessa época atingiu seu ponto mais alto, representando muito do seu faturamento total. Com a volta da valorização do Real frente ao Dólar apresentando-se de forma cada vez mais forte nos últimos anos e até os dias atuais, os danos representados à **Lanzi** acabaram por fazer com que cada vez mais seu faturamento fosse diminuído, pois boa parte dele ocorria em moeda americana uma vez que tinha como estratégia a internacionalização de seus produtos e com isso foi forçada a, gradativamente diminuir sua atuação externa, em detrimento de anos de investimento nesta área.

Todavia, os resultados negativos não cessaram de imediato, pois vários pedidos de clientes externos precisavam ser atendidos, sob pena de eventuais multas contratuais ou mesmo perda de mercados duramente conquistados após anos de árduo trabalho comercial, ainda que a contínua corrosão do valor da moeda norte americana só trouxesse mais prejuízos à Empresa.

Os prejuízos continuaram e rapidamente a Administração da **Cerâmica Lanzi** percebeu que necessitava remodelar de forma mais contundente sua estrutura organizacional para ajustar-se à nova realidade que se impunha sobre a empresa.

Já descapitalizada, a **Cerâmica Lanzi** continuou obrigada a depender de recursos financeiros junto aos bancos e entidades financeiras a fim de manter sua operação e proceder à reestruturação necessária.

No entanto, no início de 2.008, os atrasos nos pagamentos aos seus credores e o exorbitante custo dos empréstimos/financiamentos se sobrepuseram. O crédito junto a fornecedores restringiu-se substancialmente e a atividade da **Cerâmica Lanzi** foi crescentemente contaminada pelo custo destas dívidas de curto prazo, além dos apontamentos pelos órgãos de proteção ao crédito que começaram a acontecer, bloqueando o financiamento das compras pelos fornecedores.

Sem conseguir readequar o seu fluxo de pagamentos e operacionalizar a sua produção, requereu o benefício legal da Recuperação Judicial.

Apesar de todo o exposto, a **Cerâmica Lanzi** acredita ser transitória sua atual situação e tem a certeza que esse estado de dificuldade financeira é passageiro, visto já terem sido tomadas várias medidas administrativas e financeiras, necessárias para equilibrar a receita, como o corte e a diminuição de custos fixos e despesas gerais da empresa.

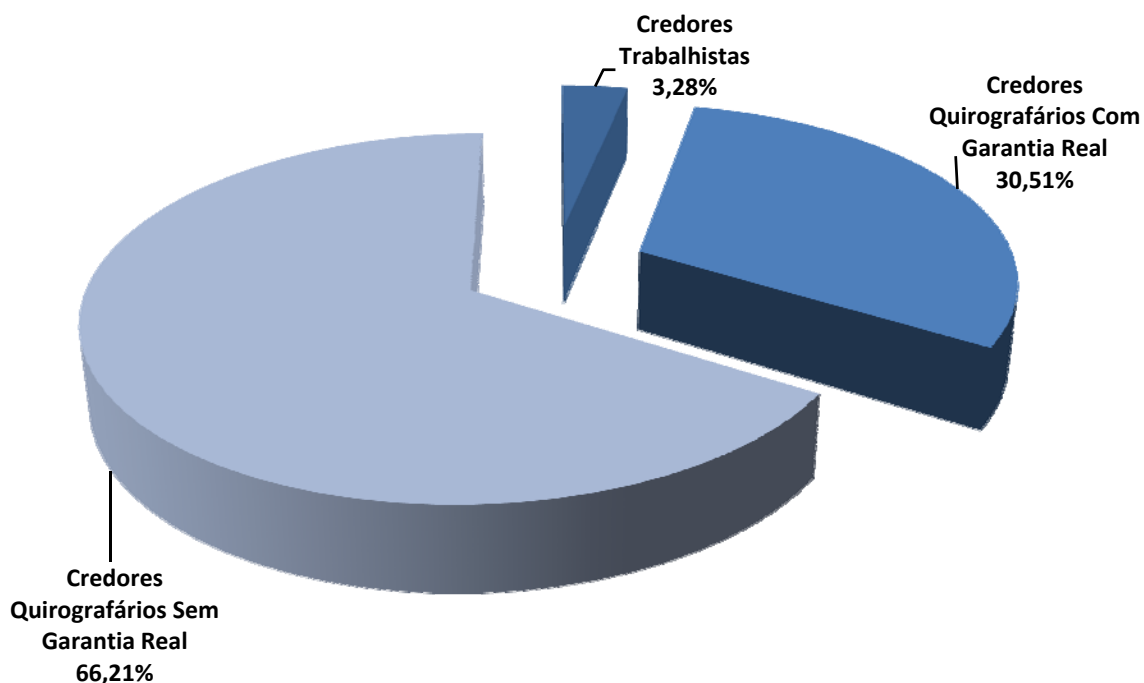
## 2.2 Quadro de Credores

### COMPOSIÇÃO POR TIPO DE CREDOR

<b>CREDORES TRABALHISTAS</b>	<b>878.709,87</b>
<b>CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM GARANTIA REAL</b>	<b>8.167.675,61</b>
<b>CREDORES QUIROGRAFÁRIOS SEM GARANTIA REAL</b>	<b>17.724.570,77</b>

<b>TOTAL DO QUADRO DE CREDORES</b>	<b>26.770.956,25</b>
------------------------------------	----------------------

Valores em Reais (R\$)



*Gráfico de representatividade dos grupos perante o total do passivo*

## 2.3 Plano de Reestruturação Operacional

Após o pedido de recuperação judicial, a **Cerâmica Lanzi** através da sua diretoria, desenvolveu um plano de reestruturação financeiro-operacional visando à lucratividade necessária para permitir a liquidação de seus débitos junto aos credores inscritos no processo de recuperação judicial após a aprovação do presente plano na *Assembléia Geral de Credores* e a manutenção de sua viabilidade em longo prazo consoante com os compromissos assumidos pós-recuperação judicial junto aos bancos, *factorings*, fornecedores, funcionários e clientes, o que depende não só da solução da atual situação de endividamento, objeto deste plano, mas também, e fundamentalmente, da melhoria de sua capacidade de geração de caixa.

As medidas identificadas no Plano de Reestruturação financeiro-operacional estão incorporadas a um plano diretor com planejamento estratégico para um período compreendido de aproximadamente quinze anos e estão fundamentadas nas seguintes ações estratégicas:

### 2.3.1 ÁREA COMERCIAL

- › Reestruturação de toda a Área Comercial;
- › Reestruturação **SAC e Lanzi On-Line**;
- › Plano Orçamentário de Vendas ao final de cada ano;
- › Plano de Lançamentos de novos produtos;
- › Plano de ação para realização de parcerias estratégicas;
- › Reformulação da política comercial em relação às margens para novos contratos;
- › Basear a liderança da empresa em parcerias estratégicas;
- › Reestruturação do quadro de representantes e vendedores;



- › Plano de abertura de novos mercados;
- › Desenvolvimento de novos produtos aperfeiçoados para seus mercados atuais;
- › Criação do Centro de Gerenciamento e Administração de Marcas / Produtos;
- › Estudo para definição de Política com faixas claras de preços, de acordo com a marca, produto, volumes, regiões, etc;
- › Definição de “Calendário Promocional”, com Eventos para o ano 2008 e seguintes;
- › Definição de Orçamento / Verba para Investimentos em Comunicação (publicidade, propaganda cooperada, promoção no ponto de vendas, contratação de Promotoras, Demonstradoras, Repositores, materiais promocionais, eventos, feiras, etc).
- › Elevar as vendas anuais no mínimo em 3% a.a. para garantir as projeções de resultado consoante com o planejamento financeiro da Recuperação Judicial e Pós-Recuperação;

### 2.3.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

- › Programa de redução do quadro funcional e do gasto com pessoal e horas extras além da redução das despesas fixas, permitindo a manutenção dos benefícios aos funcionários, e evitando gastos desnecessários, desperdícios e ações sem planejamento;
- › Fortalecimento da atual política de recursos humanos para que continue contemplando: planos de carreira baseado em resultado, melhorias no processo de seleção, treinamento e valorização social e profissional dos colaboradores internos visando à redução do *turn over* e redução dos custos de pessoal;

- › Fortalecimento organizacional e da responsabilidade estratégica de tomada de decisão para alcançar metas e assegurar a aderência das ações aos planos;
- › Formar as novas diretrizes de administração e dar suporte à área comercial através de uma análise SWOT (*strenghts*-forças, *weaknesses*-fraquezas, *opportunities*-oportunidades e *threats*-ameaças);
- › Reorganização do organograma da empresa para novo modelo aprovado e consoante com o projeto de reorganização administrativa.

### 2.3.3 ÁREA INDUSTRIAL

- › Plano de redução dos custos fixos para melhoria da margem operacional, bem como redução de custos nos produtos vendidos, mediante análise de processos, para melhoria da margem de contribuição;
- › Planejamento da produção com base em indicadores de desempenho e “estoques mínimos”, otimizando o processo produtivo, trazendo equacionamento entre a entrada das matérias-primas necessárias de forma compatível com a possibilidade de receita a gerar;
- › Implantação de PCP para otimização e enxugamento do processo produtivo;
- › Estudo de viabilidade de cada linha de produção consoante com as estratégias comerciais nessa nova fase.
- › Plano Orçamentário Industrial, para elevação da capacidade produtiva e da aquisição de novas tecnologias, a ser implantado para o período 2009-2019 totalmente alinhado com o processo de Recuperação Judicial trazendo maiores benefícios aos credores e funcionários pelas possibilidades que irá trazer;

## 2.3.4 ÁREA FINANCEIRA

- › Contratação de Consultoria Financeira para reorganização do setor e suporte às outras áreas;
- › Abertura de novas linhas de créditos menos onerosas e mais adequadas;
- › Implantação de um Plano Orçamentário Administrativo-Financeiro;
- › Implantação de relatórios gerenciais para análise de resultados econômicos e financeiros;
- › Implantação de fluxo de caixa projetado;
- › Implantação de um novo plano de contas contábeis e sistema de custeio por centro de custos;
- › Implantação do *Programa de Apoio Financeiro* para fornecer base sustentável a todas as outras decisões estratégicas com a responsabilidade de suporte às decisões para alcançar metas previstas e assegurar a aderência das ações aos planos.

## 2.4 Cenário Econômico e Mercadológico

### 2.4.1 MERCADO SETORIAL

#### 2.4.1.1 DESEMPENHO RETROATIVO E PROJEÇÕES

O Brasil é um dos principais protagonistas no mercado mundial de revestimentos cerâmicos. Possui o segundo maior mercado consumidor (534,7 milhões de m<sup>2</sup>) é o quarto maior exportador (102 milhões de m<sup>2</sup>) e ocupa a terceira posição no ranking mundial de produtores.

O setor de revestimentos cerâmicos do Brasil é constituído por 94 empresas, com 117 plantas industriais, instaladas em 18 estados brasileiros. Essas empresas têm sua maior concentração em São Paulo e Santa Catarina e estão em expansão na região nordeste do país.

Segmento produtivo de capital essencialmente nacional, é também um grande gerador de empregos, com mais de 25 mil postos de trabalho diretos e em torno de 200 mil indiretos, ao longo de sua cadeia produtiva.

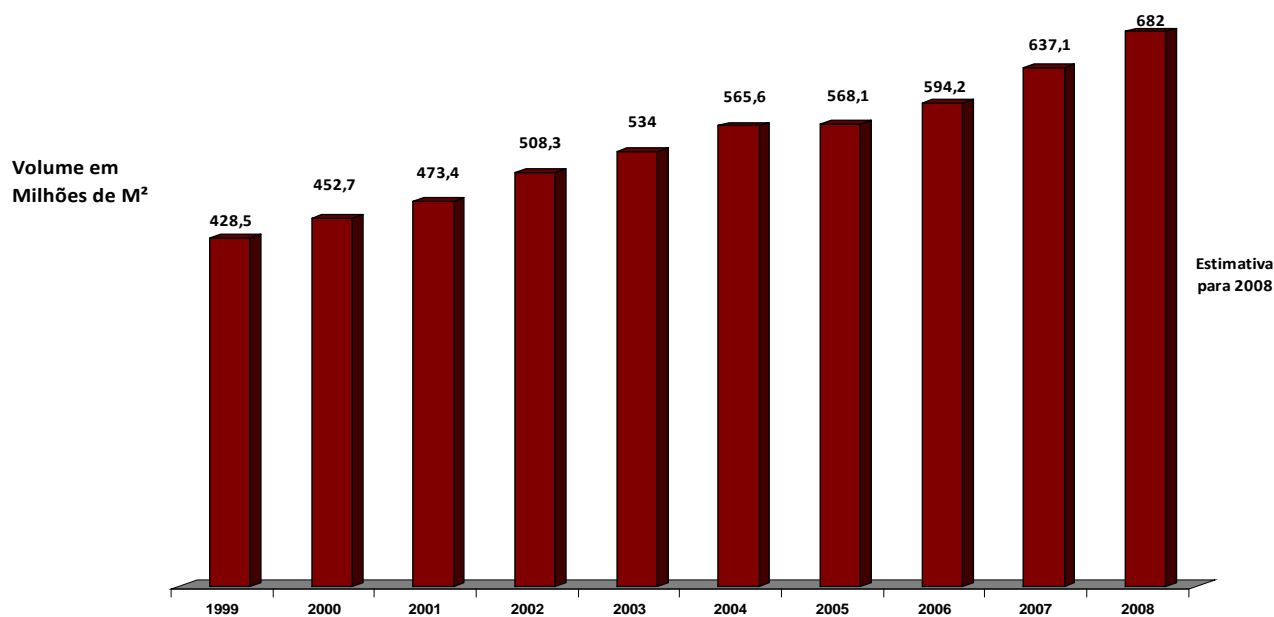
Os fabricantes brasileiros estão alinhados com a melhor tecnologia disponível no mundo, e a quase totalidade de sua produção está em conformidade com as normas internacionais de qualidade.

Conforme a *ANFACER (Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento)*, a indústria brasileira possui uma capacidade instalada de 698 milhões de m<sup>2</sup>, devendo atingir no ano de 2008 algo em torno de 726 milhões de m<sup>2</sup>.

Em 2007, foram produzidos 637,1 milhões de m<sup>2</sup> e vendidos 636,8 milhões de m<sup>2</sup> (*mercado interno mais exportações*). As vendas totais tiveram crescimento de 10% no ano.

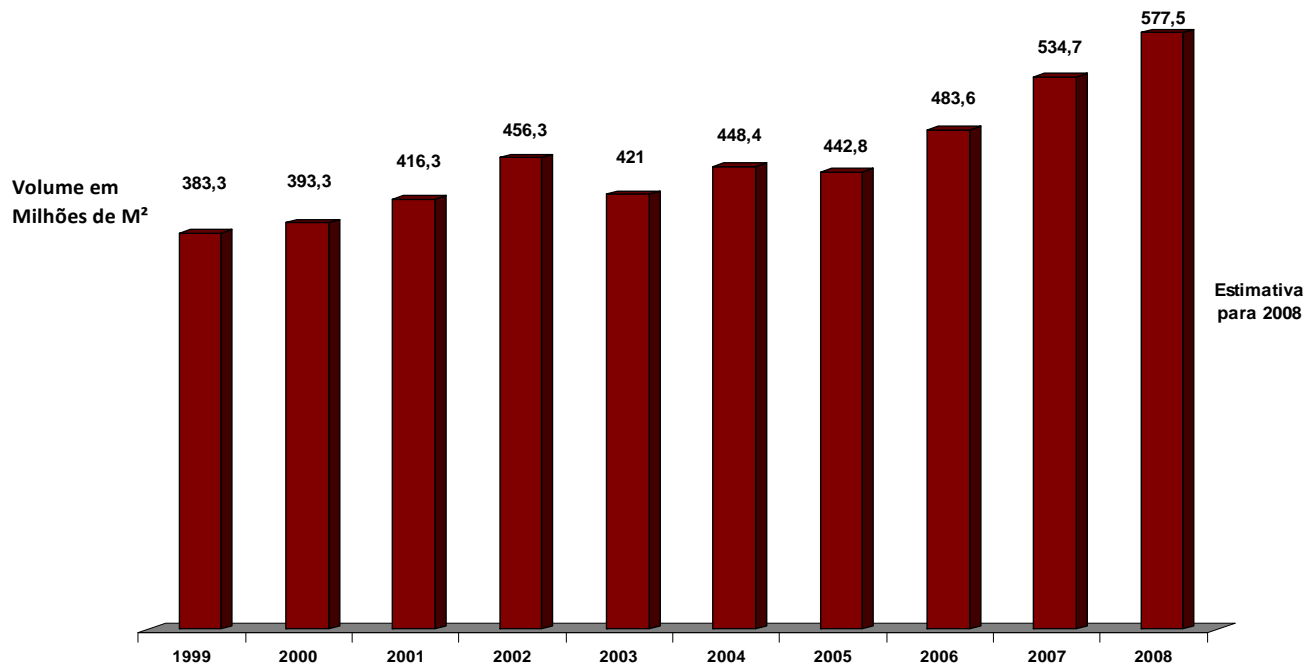
## GRÁFICOS DE DESEMPENHO 1999 – 2008 – PRODUÇÃO E VENDA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS

Produção Brasileira de Revestimentos Cerâmicos



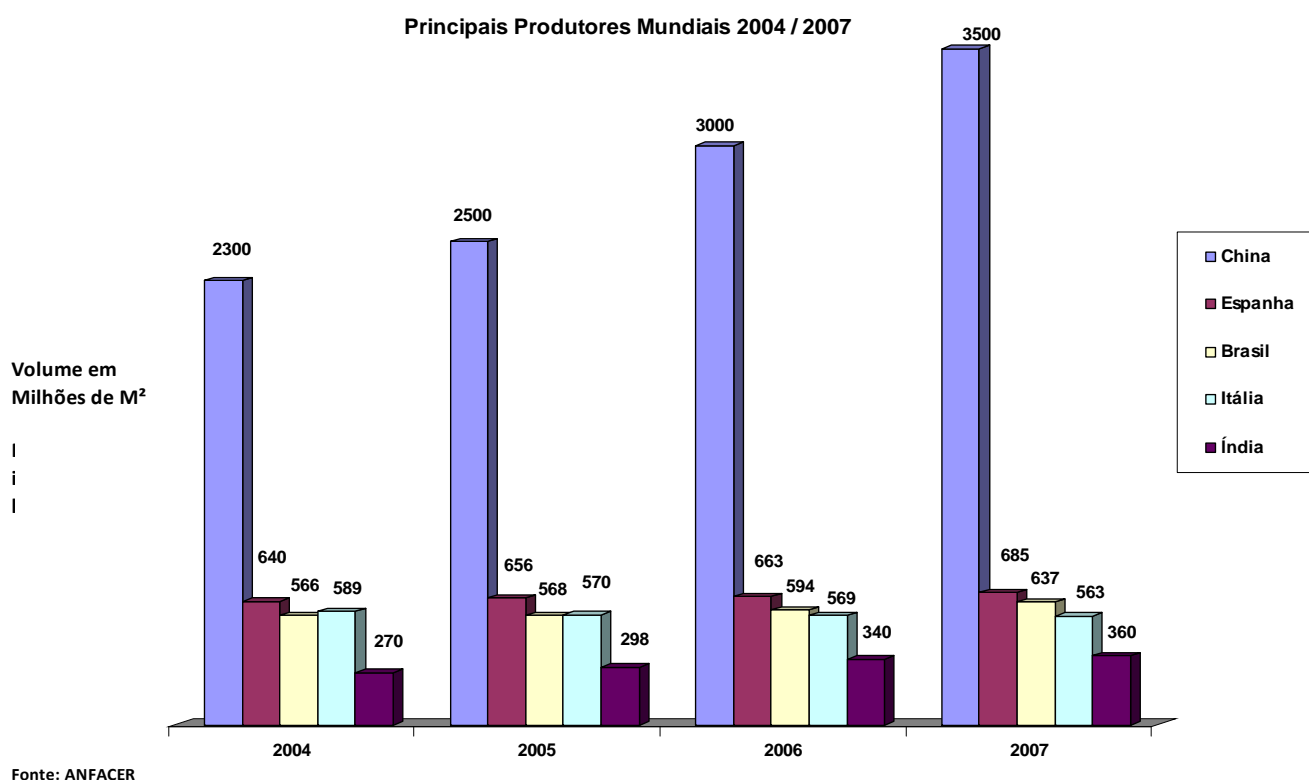
Fonte: ANFACER

Vendas Brasileiras de Revestimentos Cerâmicos Mercado Interno



Fonte: ANFACER

Há um processo de expansão produtiva e o uso de cerâmica para revestimento se dissemina em diferentes aplicações e ambientes. Em 2007, o Brasil exportou para 130 países de todos os continentes, totalizando US\$ 394 milhões, as exportações atingiram 102 milhões de m<sup>2</sup>. Desde 2000, as vendas externas cresceram 180%, sendo dez dos principais destinos das exportações brasileiras: EUA, Argentina, Paraguai, Chile, República Dominicana, África do Sul, Canadá, Costa Rica, Trinidad e Tobago e Jamaica. Os Estados Unidos seguem como maior importador, apesar da crise no mercado imobiliário em 2007. O Brasil é o quarto principal fornecedor, com 13,7% das compras externas norte-americanas.



**PERSPECTIVAS ECONÔMICAS DO SETOR DE CERÂMICA**

As indústrias ceramistas praticamente só utilizam o transporte rodoviário, tanto para receber matérias-primas como para distribuir seus produtos. As despesas com o transporte tem sido uma das principais causas de aumento do seu custo de produção, tendo em vista os constantes aumentos dos combustíveis acima da inflação e a privatização das rodovias, cuja conseqüência é a cobrança de pedágios. As melhorias nas condições de transportes e de logística previstas para os próximos anos deverão beneficiar as empresas dos pólos ceramistas. Por outro lado, esse aperfeiçoamento do tráfego, a partir da recuperação e da privatização dos 13 principais eixos rodoviários do país, irá encarecer ainda mais a movimentação dos produtos por esse meio de transporte. Isso porque, apesar da melhor trafegabilidade e redução no consumo de combustíveis, a cobrança de pedágios irá diminuir a competitividade das empresas menores e/ou situadas mais distantes dos principais centros de consumo, acarretando o aumento da produção nos grandes pólos industriais. As cerâmicas isoladas no interior tendem a ficar estagnadas e restringir sua produção, direcionando-se apenas para o atendimento ao mercado local, e, como saída, destinando parte de sua produção para a exportação.

Do ponto de vista da evolução da demanda do setor nos últimos tempos, a conjuntura recessiva vivida pela economia brasileira e a falta de programas habitacionais ao longo dos últimos anos se refletiu fortemente no mercado da indústria de cerâmica. A construção civil, principal consumidora dos produtos dessa indústria, acabou sendo um dos setores que mais sofreu os impactos da estagnação econômica, embora atualmente seja um dos setores mais aquecidos e com melhores perspectivas de crescimento e geração de benefícios econômico-sociais.

O PIB (Produto Interno Bruto) da construção civil brasileira deve continuar crescendo a taxas chinesas no próximo ano, como aponta o Sinduscon-SP (Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo) que por intermédio do seu Presidente, João Claudio Robusti, informa as projeções para o setor com crescimento de 7,9% em 2008 e 10,2% em 2009, números que são extensivos às atividades ceramistas, pois o Mercado Cerâmico e a construção civil são setores intimamente ligados.

A trajetória de queda das taxas de juros, a redução do compulsório e adoção de medidas pontuais de favorecimento a alguns setores da economia sinalizam, em curto prazo, para uma recuperação da atividade econômica que, no entanto, só deverá se materializar de forma bastante lenta e gradual.

No longo prazo, o significativo déficit habitacional existente no país aponta para a necessidade da implementação de medidas que visem ao equacionamento desse déficit, o que contribuiria para uma expansão considerável da demanda por produtos do complexo industrial de materiais de construção, entre os quais se inclui o setor de cerâmica.

Conforme a *ASPACER (Associação Paulista das Cerâmicas de Revestimento)*, devido ao crescimento constante do setor, muitas empresas do segmento decidiram investir no ano de 2007 em máquinas, ampliação da área produtiva, pátios indústrias para atender o mercado. O volume de recursos liberados em 2007 para o setor da construção civil ampliaria a demanda por cerâmica em 2008, fazendo com que o setor preparasse a expansão para atender a uma novíssima demanda que iria surgir a partir de 2008.

Entre liberações do *Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE)* e do *Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS)*, os recursos canalizados para a habitação até o final de 2007 alcançou os R\$ 20 bilhões.



Uma das ameaças para os próximos anos e que ainda mantém a Indústria Cerâmica com crescimento limitado é a falta ou escassez de energia que alimenta os fornos de todas as indústrias dessa atividade. As previsões para a demanda e a oferta de gás natural ainda mostram um “gap” negativo, ou seja, a oferta está longe de poder suportar as demandas atuais e as previsões para os próximos anos. Inclusive, a falta de abastecimento de gás natural no país recentemente, fez com que muitas empresas após a expansão diminuíssem a sua capacidade produtiva. O setor ceramista foi o primeiro a fazer um anúncio categórico em relação à falta do combustível. Segundo a *ASPACER*, a indústria precisaria elevar o consumo de gás para 403 milhões de metros cúbicos ao longo de todo o ano de 2008, 40 milhões de metros cúbicos a mais do que o consumo alcançado em 2007, período em que a expansão chegou a 11%. Houve até casos de algumas indústrias serem intimadas pela *Comgás* que reduzissem a produção por falta do combustível.

A suspensão do fornecimento ocorreu ainda sobre os contratos precários, considerados “sem garantia firme” de entrega, ou seja, o fornecimento pode ser interrompido em caso de escassez, como ocorreu em 2007, causando diversos prejuízos para o setor.

## 2.4.2 ESTATÍSTICA DE CRESCIMENTO - BRASIL

No Brasil, os últimos dez anos foram marcados por um crescimento discreto do PIB (*Produto Interno Bruto*) e manutenção da concentração de renda. Porém, os avanços sócio-econômicos deixaram o país melhor preparado para aproveitar o choque de demanda que estaria por vir e que hoje aquece o mercado em praticamente todos os setores da economia, visto que o PIB Brasileiro deve aproximar-se de 5,1% a.a. de crescimento entre 2008 e 2015, mais que o dobro da média dos períodos compreendidos entre 1995-1999 (2,2%) e 2000-2007 (2,6%). Embasando esses índices de crescimento, a **ONU** (Organização das Nações Unidas) prevê crescimento econômico menor no mundo e maior no Brasil. Em 2008 projeta um crescimento do Produto Interno Bruto Regional em 4,4% e 4,7% nos próximos anos. Esta estimativa consta do boletim *Focus*, publicação semanal do Banco Central do Brasil elaborada com pesquisa junto a cem instituições financeiras sobre os principais indicadores da economia. Para o crescimento do PIB, soma de todos os bens e serviços produzidos no país, a projeção é em 4,6% para 2008. A previsão para o investimento estrangeiro direto permanece em US\$ 31 bilhões em 2008. A taxa básica de juros (Selic) prevista foi elevada para 2008, projetada em 13,25 % a.a., e para 2009, a expectativa se mantém em 11,75% a.a. para ela ao fim do período.

Isso mostra que a economia do Brasil está mais resistente e pode continuar sua trajetória de crescimento, embora um crescimento a taxas mais elevadas implique numa estratégia econômica que esteja fundamentada em premissas sólidas, portanto, tanto o Governo quanto a iniciativa privada devem estar preparados.

## 3 Etapa Quantitativa

### 3.1 Análise Retrospectiva do Desempenho Econômico-Financeiro

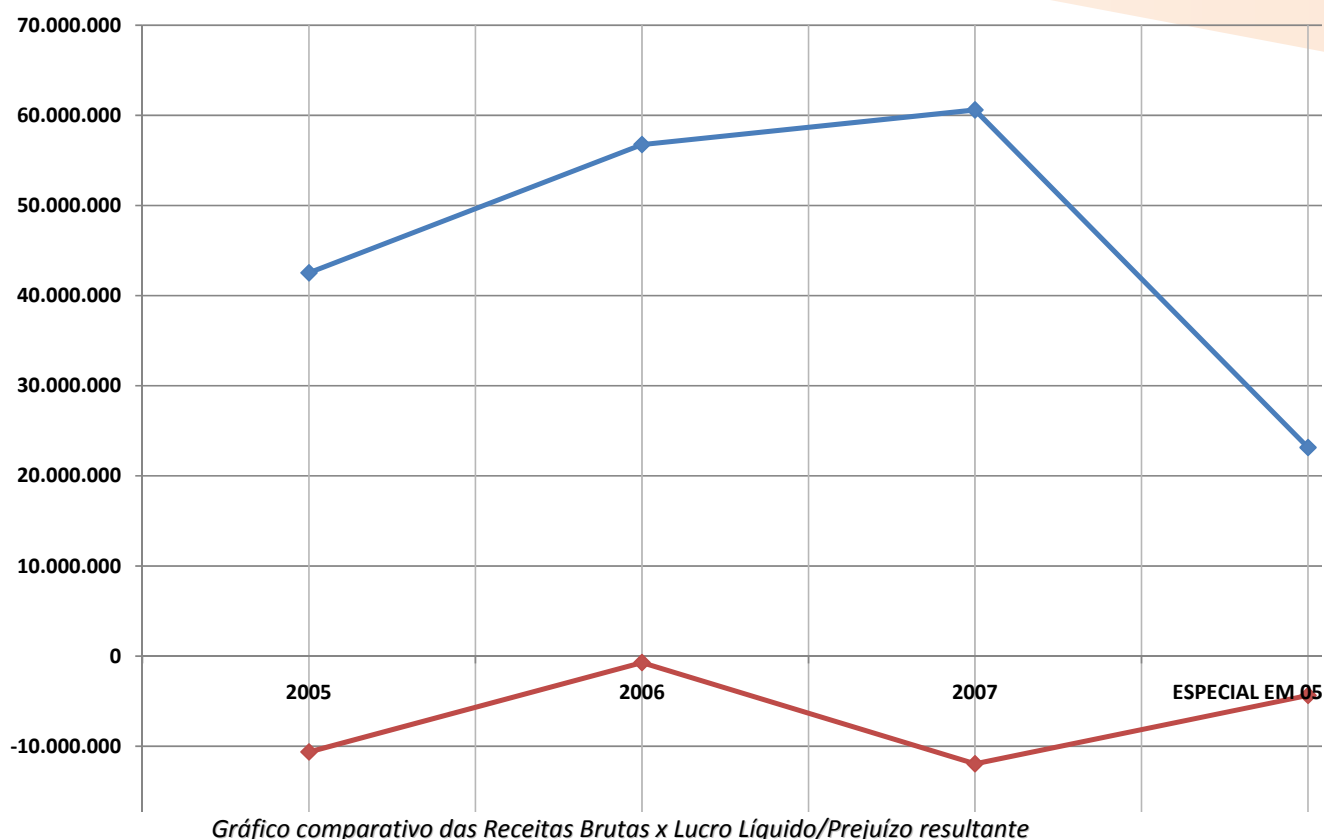
Dados retrospectivos, do desempenho econômico-financeiro que levou a **Cerâmica Lanzi** a um estado de quase insolvência, motivo para o atual pedido de Recuperação Judicial, a saber:

#### 3.1.1 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

##### 3.1.1.1 DADOS

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO								
EXERCÍCIO	2005	AV%	2006	AV%	2007	AV%	05/MAI/2008 ESPECIAL	AV%
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	42.526.306	100,00%	56.760.162	100,00%	60.598.004	100,00%	23.150.825	100,00%
(-) Deduções sobre serviços e vendas	9.591.514	22,55%	12.368.194	21,79%	14.241.509	23,50%	5.553.949	23,99%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	32.934.793	77,45%	44.391.968	78,21%	46.356.495	76,50%	17.596.876	76,01%
(-) Custos Produtos Vendidos	27.877.071	65,55%	26.849.774	47,30%	36.929.309	60,94%	14.509.294	62,67%
LUCRO BRUTO	5.057.721	11,89%	17.542.194	30,91%	9.427.186	15,56%	3.087.582	13,34%
(-) Despesas Operacionais	10.879.474	25,58%	12.717.039	22,40%	14.960.649	24,69%	5.163.664	22,30%
(-) Despesas Financeiras	4.804.289	11,30%	5.560.602	9,80%	6.416.774	10,59%	2.277.429	9,84%
RESULTADO OPERACIONAL	(10.626.041)	-24,99%	(735.447)	-1,30%	(11.950.237)	-19,72%	(4.353.510)	-18,80%
(+/-) Resultado não Operacional	-	0,00%	29.965	0,05%	14.234	0,02%	-	0,00%
RESULTADO LÍQUIDO	(10.626.041)	-24,99%	(705.483)	-1,66%	(11.936.004)	-28,07%	(4.353.510)	-18,80%

Valores em Reais (R\$)



### 3.1.1.2 ANÁLISE

As dificuldades enfrentadas pela empresa nos últimos anos ficam evidentes nos **DREs** apresentados.

Em todos os períodos analisados a empresa apresentou prejuízo operacional e líquido, resultando em um montante acumulado de R\$ 27,6 milhões somente nestes 3 exercícios e 4 meses e 5 dias de 2008. O ano de 2006 é o período onde temos o menor prejuízo, devido basicamente ao crescimento do faturamento de 33,47% em relação a 2005 e a redução do custo dos produtos vendidos que caiu de 65,55% para 47,30% de participação sobre a receita.

Já em 2007, mesmo com um novo crescimento do faturamento (6,76% em relação a 2006), a queda do dólar e a alta concorrência do mercado interno, fez com a participação do custo dos produtos vendidos voltasse a aumentar, representando neste ano 60,94%.

Esta queda na lucratividade da empresa, fez aumentar novamente a necessidade de capital de giro e com isso aumentar o volume de despesas financeiras, que neste ano apresentaram 10,59% de participação sobre a receita, resultando novamente em um prejuízo líquido de quase R\$ 12 milhões.

No DRE especial, fechado em 05 de maio de 2008, a situação continua crítica, com novo aumento na participação do custo dos produtos vendidos, representando 62,67% e as despesas financeiras representando 9,84% do faturamento bruto. Com isso o resultado líquido acumulou somente nestes 4 meses e 5 cinco dias de 2008 um montante de R\$ 4,35 milhões de prejuízo.

Dos R\$ 27,6 milhões de prejuízos líquidos que a empresa apresentou nos períodos analisados, R\$ 19 milhões foram oriundos de despesas financeiras, mostrando que esta conta foi a grande causadora destes resultados ruins.

Fica evidente, caso a empresa não encontre condições favoráveis de prazo para concretizar uma profunda mudança no perfil de sua dívida, bem como, replanejar toda sua operação, reduzindo custos e assim tornando-se competitiva novamente, essa situação de dificuldade econômico-financeira tenderia a agravar-se a cada ano.

### 3.2 Projeções do Desempenho Econômico-Financeiro

As projeções financeiras foram desenvolvidas assumindo-se o crescimento contínuo do mercado. Os efeitos das medidas de melhoria, incluídos no resultado operacional e financeiro, foram calculadas com base em estimativas realistas. Para elaborar o Plano de Recuperação e estimar os resultados operacionais para o período de recuperação, foram utilizadas diversas informações. Baseado na análise destas informações foi identificado diversas medidas para melhorar o desempenho operacional. A identificação e quantificação destas medidas foram realizadas visando analisar a viabilidade futura da **Cerâmica Lanzi**.

## 3.2.1 PROJEÇÃO DAS RECEITAS

### 3.2.1.1 PREMISSAS

Para a projeção do volume de venda e da receita bruta dos 12 anos contemplados no plano, foram consideradas as seguintes premissas:

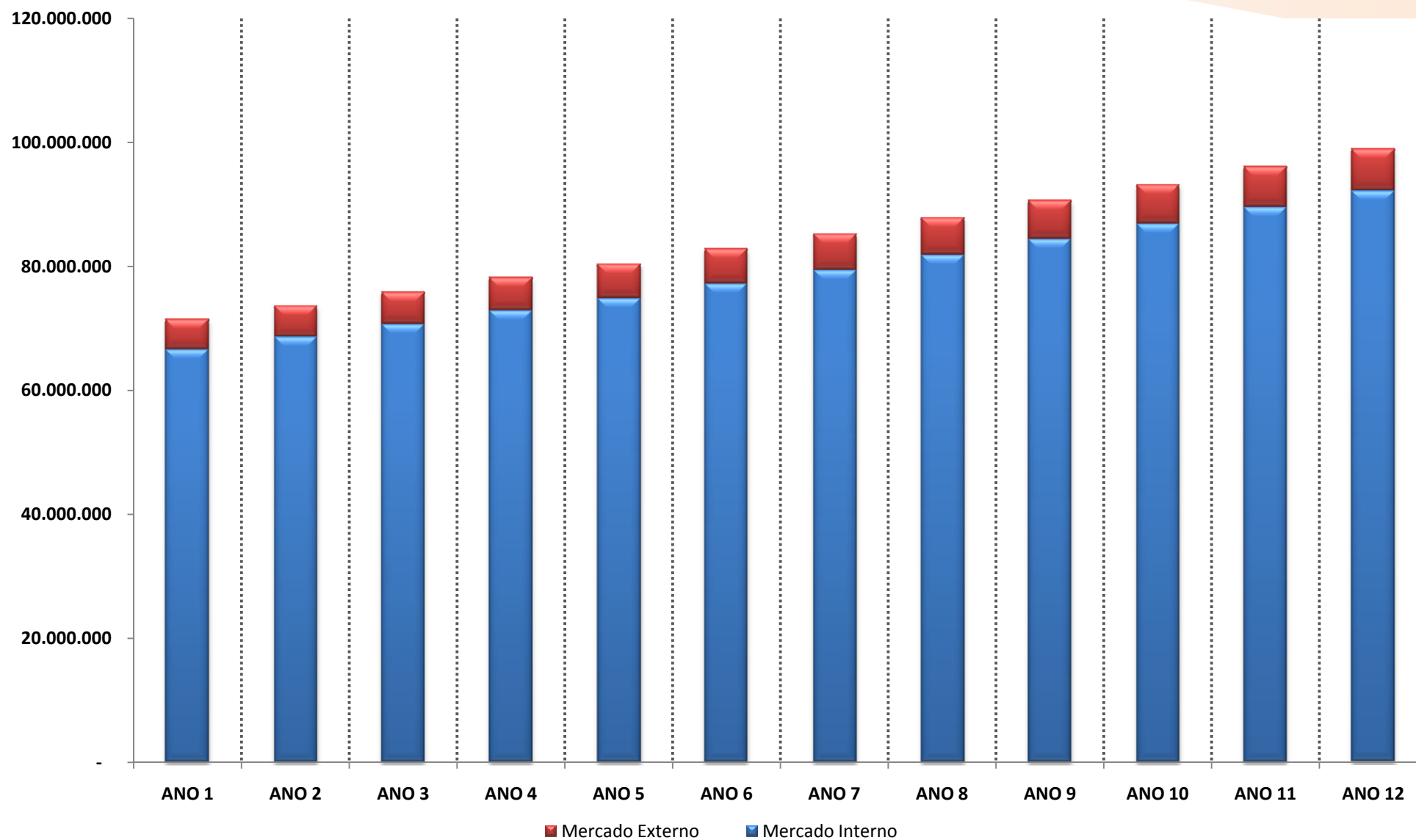
- › A estratégia adotada foi realista, prevendo-se que a cada ano ocorra um crescimento moderado no volume de vendas da empresa;
- › A base para a projeção da receita foi à média real realizada em 2006, 2007 e primeiros meses de 2008 e o planejamento comercial da empresa que vem sendo executado desde o pedido da recuperação judicial;
- › O volume projetado está totalmente de acordo com a capacidade operacional da empresa, demandando apenas possíveis contratações de pessoal que estarão previstas nas projeções de resultado econômico-financeiro;
- › O preço de venda projetado não contempla o efeito inflacionário. Por ser uma projeção de longo prazo, torna-se inviável tentar estimar este indicador de modo adequado, sendo assim, consideram-se os preços projetados a valor presente, pressupondo que os efeitos inflacionários sobre os custos e despesas serão repassados aos preços de venda projetados para garantir as margens projetadas.

### 3.2.1.2 PROJEÇÃO

RECEITAS	MÉDIA MENSAL		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6
	DESCRIÇÃO	PART. %						
<b>Mercado Interno - R\$</b>	<b>93,18</b>	<b>5.544.000</b>	<b>66.528.000</b>	<b>68.523.840</b>	<b>70.579.555</b>	<b>72.696.942</b>	<b>74.877.850</b>	<b>77.124.186</b>
Quantidade - M2		550.000	6.600.000	6.798.000	7.001.940	7.211.998	7.428.358	7.651.209
Preço Médio - R\$		10,08	10,08	10,08	10,08	10,08	10,08	10,08
<b>Mercado Externo - R\$</b>	<b>6,82</b>	<b>405.518</b>	<b>4.866.221</b>	<b>5.012.208</b>	<b>5.162.574</b>	<b>5.317.452</b>	<b>5.476.975</b>	<b>5.641.284</b>
Quantidade - M2		50.000	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305	695.564
Preço Médio - R\$		8,11	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11
<b>TOTAL - R\$</b>	<b>100,00</b>	<b>5.949.518</b>	<b>71.394.221</b>	<b>73.536.048</b>	<b>75.742.130</b>	<b>78.014.393</b>	<b>80.354.825</b>	<b>82.765.470</b>
Quantidade - M2		<b>600.000</b>	<b>7.200.000</b>	<b>7.416.000</b>	<b>7.638.480</b>	<b>7.867.634</b>	<b>8.103.663</b>	<b>8.346.773</b>
Preço Médio - R\$		<b>9,92</b>	<b>9,92</b>	<b>9,92</b>	<b>9,92</b>	<b>9,92</b>	<b>9,92</b>	<b>9,92</b>
RECEITAS	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	ANO 11	ANO 12	TOTAL	
DESCRIÇÃO								
<b>Mercado Interno - R\$</b>	<b>79.437.911</b>	<b>81.821.049</b>	<b>84.275.680</b>	<b>86.803.950</b>	<b>89.408.069</b>	<b>92.090.311</b>	<b>944.167.343</b>	
Quantidade - M2	7.880.745	8.117.168	8.360.683	8.611.503	8.869.848	9.135.944	93.667.395	
Preço Médio - R\$	10,08	10,08	10,08	10,08	10,08	10,08	10,08	
<b>Mercado Externo - R\$</b>	<b>5.810.523</b>	<b>5.984.839</b>	<b>6.164.384</b>	<b>6.349.315</b>	<b>6.539.795</b>	<b>6.735.989</b>	<b>69.061.559</b>	
Quantidade - M2	716.431	737.924	760.062	782.864	806.350	830.540	8.515.218	
Preço Médio - R\$	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11	
<b>TOTAL - R\$</b>	<b>85.248.434</b>	<b>87.805.887</b>	<b>90.440.064</b>	<b>93.153.266</b>	<b>95.947.864</b>	<b>98.826.300</b>	<b>1.013.228.902</b>	
Quantidade - M2	<b>8.597.177</b>	<b>8.855.092</b>	<b>9.120.745</b>	<b>9.394.367</b>	<b>9.676.198</b>	<b>9.966.484</b>	<b>102.182.613</b>	
Preço Médio - R\$	<b>9,92</b>	<b>9,92</b>	<b>9,92</b>	<b>9,92</b>	<b>9,92</b>	<b>9,92</b>	<b>9,92</b>	

### 3.2.1.3 ANÁLISE

Para o primeiro ano da recuperação judicial está previsto um volume projetado de R\$ 71.394.221 de faturamento o que corresponde a 7,2 milhões de metros quadrados, divididos entre o mercado interno e externo, sendo que o mercado interno responde por 93,18% do faturamento total e o mercado externo por 6,82%. O crescimento real projetado é de 3% a.a. ao longo dos 12 anos em termos monetários, sempre mantendo a proporção de receita entre os mercados, o que resultará em um faturamento projetado superior a R\$ 100 milhões no último ano da projeção do plano.



*Gráfico ilustrativo da projeção de receitas*



## 3.2.2 PROJEÇÃO DE RESULTADOS

### 3.2.2.1 PREMISSAS

As seguintes premissas foram adotadas na projeção de resultado econômico-financeiro:

- › Foi utilizado o *Sistema Tributário Normal* com apuração de Lucro Real sendo consideradas assim, as respectivas alíquotas de cada imposto incidente para as projeções de resultados. Este *Sistema Tributário* é o adotado pela **Cerâmica Lanzi** no momento da elaboração deste Plano de Recuperação;
- › Foi considerado nas projeções benefício fiscal conforme Lei 12.220 DOE/SP de 10/01/2006, que reduz a alíquota de ICMS para operações de venda estaduais de 18% para 12%;
- › Os *Custos dos Produtos Vendidos* foram projetados com base nos atuais custos de compra das materiais primas, e as fichas técnicas dos principais produtos, líquidos de todos impostos creditáveis. Este grupo de custos varia diretamente proporcional ao volume de faturamento realizado nos anos projetados;
- › As *Despesas Variáveis de Venda*, que compreende as contas de comissões, frete de vendas, bonificações e promotoras, foram projetadas de acordo com o histórico retroativo que o Grupo apresentou em 2006, 2007 e início de 2008;

- › As *Despesas Fixas* projetadas terão um pequeno aumento no decorrer dos períodos, pois mesmo sendo fixas por característica, na realidade, o aumento no volume de vendas demandará alguns aumentos para comportar o novo nível de atividade, porém, tais custos já consideram as reduções ocorridas a partir das medidas adotadas e previstas no Plano de Recuperação;
- › A sobra de caixa realizada projetada em cada ano da projeção será destinada para a recomposição do *Capital de Giro* da empresa, reduzindo assim, as despesas financeiras e também para o pagamento do *Passivo Tributário* não contemplado por este Plano de Recuperação.
- › A projeção não contempla efeitos inflacionários, pelos mesmos motivos explanados na projeção da receita. A premissa adotada é de que todo efeito inflacionário será repassado ao preço de venda projetado quando ocorrer, mantendo a rentabilidade projetada, bem como, a geração de caixa projetada e a capacidade de pagamento projetada resultante;
- › Todas as projeções foram feitas em um cenário realista;

### 3.2.2.2 PROJEÇÃO

A seguir projeção de resultado econômico-financeiro, com base nos volumes e receitas previstos projetados e nas premissas adotadas:

Demonstração de Resultados	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	ANO 11	ANO 12	TOTAL
<b>Receitas Brutas</b>	<b>71.394.221</b>	<b>73.536.048</b>	<b>75.742.130</b>	<b>78.014.393</b>	<b>80.354.825</b>	<b>82.765.470</b>	<b>85.248.434</b>	<b>87.805.887</b>	<b>90.440.064</b>	<b>93.153.266</b>	<b>95.947.864</b>	<b>98.826.300</b>	<b>1.013.228.902</b>
<b>Deduções</b>	<b>13.767.052</b>	<b>14.180.063</b>	<b>14.605.465</b>	<b>15.043.629</b>	<b>15.494.938</b>	<b>15.959.786</b>	<b>16.438.580</b>	<b>16.931.737</b>	<b>17.439.689</b>	<b>17.962.880</b>	<b>18.501.766</b>	<b>19.056.819</b>	<b>195.382.406</b>
Impostos	13.767.052	14.180.063	14.605.465	15.043.629	15.494.938	15.959.786	16.438.580	16.931.737	17.439.689	17.962.880	18.501.766	19.056.819	195.382.406
<b>Receitas Líquidas</b>	<b>57.627.170</b>	<b>59.355.985</b>	<b>61.136.664</b>	<b>62.970.764</b>	<b>64.859.887</b>	<b>66.805.684</b>	<b>68.809.854</b>	<b>70.874.150</b>	<b>73.000.374</b>	<b>75.190.386</b>	<b>77.446.097</b>	<b>79.769.480</b>	<b>817.846.496</b>
Custos dos Produtos Vendidos	41.636.792	42.885.896	44.172.473	45.497.647	46.862.576	48.268.453	49.716.507	51.208.002	52.744.242	54.326.570	55.956.367	57.635.058	590.910.582
Despesas Variáveis de Venda	3.926.682	4.044.483	4.165.817	4.290.792	4.419.515	4.552.101	4.688.664	4.829.324	4.974.204	5.123.430	5.277.132	5.435.446	55.727.590
<b>Lucro Bruto</b>	<b>12.063.696</b>	<b>12.425.606</b>	<b>12.798.375</b>	<b>13.182.326</b>	<b>13.577.796</b>	<b>13.985.130</b>	<b>14.404.683</b>	<b>14.836.824</b>	<b>15.281.929</b>	<b>15.740.386</b>	<b>16.212.598</b>	<b>16.698.976</b>	<b>171.208.324</b>
<b>Despesas</b>	<b>10.000.883</b>	<b>10.072.830</b>	<b>10.299.273</b>	<b>10.366.282</b>	<b>10.677.271</b>	<b>10.997.589</b>	<b>10.977.862</b>	<b>11.307.198</b>	<b>11.555.974</b>	<b>11.706.883</b>	<b>11.962.141</b>	<b>12.321.006</b>	<b>132.245.193</b>
Administrativas	4.949.093	4.995.615	5.145.483	5.191.688	5.347.438	5.507.861	5.554.908	5.721.555	5.893.202	5.940.849	6.119.074	6.302.646	66.669.411
Comerciais	2.552.992	2.576.990	2.654.300	2.678.134	2.758.478	2.841.233	2.865.502	2.951.467	3.040.011	3.064.589	3.156.527	3.251.223	34.391.445
Financeiras	2.498.798	2.500.226	2.499.490	2.496.461	2.571.354	2.648.495	2.557.453	2.634.177	2.622.762	2.701.445	2.686.540	2.767.136	31.184.336
<b>Resultado Operacional</b>	<b>2.062.813</b>	<b>2.352.776</b>	<b>2.499.101</b>	<b>2.816.043</b>	<b>2.900.525</b>	<b>2.987.540</b>	<b>3.426.821</b>	<b>3.529.626</b>	<b>3.725.955</b>	<b>4.033.504</b>	<b>4.250.457</b>	<b>4.377.970</b>	<b>38.963.131</b>
<b>(-) IRPJ e C.S.L.L.</b>	<b>466.949</b>	<b>535.961</b>	<b>570.786</b>	<b>646.218</b>	<b>666.325</b>	<b>687.035</b>	<b>791.583</b>	<b>816.051</b>	<b>862.777</b>	<b>935.974</b>	<b>987.609</b>	<b>1.017.957</b>	<b>8.985.225</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>1.595.863</b>	<b>1.816.815</b>	<b>1.928.315</b>	<b>2.169.825</b>	<b>2.234.200</b>	<b>2.300.506</b>	<b>2.635.238</b>	<b>2.713.575</b>	<b>2.863.177</b>	<b>3.097.530</b>	<b>3.262.848</b>	<b>3.360.013</b>	<b>29.977.906</b>
<b>Credores da Recuperação</b>	<b>1.440.679</b>	<b>1.632.290</b>	<b>1.681.258</b>	<b>1.889.123</b>	<b>1.945.797</b>	<b>2.004.171</b>	<b>2.408.345</b>	<b>2.480.595</b>	<b>2.555.013</b>	<b>2.819.639</b>	<b>2.904.229</b>	<b>3.009.818</b>	<b>26.770.956</b>
<b>Saldo de Caixa Após Pgtos</b>	<b>155.184</b>	<b>184.526</b>	<b>247.057</b>	<b>280.702</b>	<b>288.403</b>	<b>296.335</b>	<b>226.893</b>	<b>232.980</b>	<b>308.164</b>	<b>277.890</b>	<b>358.619</b>	<b>350.196</b>	<b>3.206.950</b>
<b>Margem Caixa Líquida</b>	<b>0,22%</b>	<b>0,25%</b>	<b>0,33%</b>	<b>0,36%</b>	<b>0,36%</b>	<b>0,36%</b>	<b>0,27%</b>	<b>0,27%</b>	<b>0,34%</b>	<b>0,30%</b>	<b>0,37%</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,32%</b>
<b>Margem Lucro Líquido</b>	<b>2,24%</b>	<b>2,47%</b>	<b>2,55%</b>	<b>2,78%</b>	<b>2,78%</b>	<b>2,78%</b>	<b>3,09%</b>	<b>3,09%</b>	<b>3,17%</b>	<b>3,33%</b>	<b>3,40%</b>	<b>3,40%</b>	<b>2,96%</b>

Valores em Reais (R\$)

### 3.2.2.3 ANÁLISE

Com base nos resultados projetados é possível destacar:

- › Como o custo dos produtos vendidos e as despesas variáveis de venda são totalmente variáveis proporcionalmente as receitas geradas, mesmo com o incremento no volume de vendas o lucro bruto projetado se mantém estável durante todos os períodos, perfazendo uma média de 16,90%;
- › Mesmo com algumas elevações nos gastos fixos, em virtude do aumento do nível de atividade, o efeito da alavancagem operacional é favorável, a ponto de reduzir os custos fixos em termos percentuais, dessa forma, o lucro operacional inicia em 2,89% da receita bruta no primeiro ano, chegando a 4,43% no ano 12;
- › Este aumento no lucro operacional projetado ocorreu também em virtude da redução das despesas financeiras projetadas, ocasionado pela recomposição do *Capital de Giro* da empresa e pela mudança no perfil das captações, desta forma no primeiro ano estas despesas representam 3,50% da receita projetada gerada e no décimo segundo ano apenas 2,80%;
- › Considerando o desembolso com o pagamento dos credores, a margem líquida de caixa média fica em 0,32% no período projetado, mostrando que praticamente a totalidade do lucro será destinada ao pagamento dos credores.

### 3.3 Proposta de pagamento aos credores do Plano de Recuperação

A premissa adotada para a proposta de pagamento da dívida é a de que os valores assumidos terão que obrigatoriamente ser cumpridos no prazo e montante acordados.

Para tanto, se faz necessário que a proposta seja condizente com a capacidade de pagamento demonstrada pelas projeções econômico-financeiras, sob pena de inviabilizar o processo de recuperação da empresa. Poderá ainda ser realizada a venda de bens e ativos para o pagamento dos credores inscritos na Recuperação Judicial. A proposta projetada de pagamento da dívida contida na lista de credores deste plano é dividida em três grupos:

*Quirografários sem Garantia Real, Quirografários com Garantia Real e Trabalhista.*

Ressalta-se que caso haja exclusão de algum credor, da relação de credores apresentada pela empresa no processo de recuperação judicial, e sendo este crédito exigível fora do processo de recuperação judicial, o valor reservado para o pagamento deste credor neste plano será reservado para o pagamento deste crédito a este credor fora do processo de recuperação judicial uma vez que nas projeções já foi projetado o pagamento do crédito em questão, mantendo assim o objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira da empresa, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

Para todos os Credores o montante projetado a ser pago ao final de cada ano é estipulado sobre um percentual da Receita Líquida projetada dos últimos 12 meses antecedentes ao pagamento, sendo o primeiro pagamento efetuado em 12 meses após a data da publicação no Diário Oficial da Justiça do Estado de São Paulo da decisão de homologação do Plano de Recuperação e conseqüente concessão da recuperação da Empresa.

No primeiro ano será dada prioridade ao pagamento dos Credores *Trabalhistas*, conforme artigo 50 da Lei 11.101/2005, onde estes receberão integralmente seus créditos já no primeiro pagamento previsto por este Plano que poderão ocorrer em até um ano após a data da publicação no Diário Oficial da Justiça do Estado de São Paulo da decisão de homologação do Plano de Recuperação e conseqüente concessão da recuperação da Empresa.

Já para os Credores *Quirografários e com Garantia Real* a proposta é o pagamento a ser realizado em 12 anos, conforme projetado abaixo:

Proposta de % sobre a receita líquida destinado ao pagto. credores			
Período	Receita Líquida	% Destinado ao Pagto. Credores	R\$ Destinado ao Pagto. Credores
ANO 1	57.627.170	2,50%	1.440.679
ANO 2	59.355.985	2,75%	1.632.290
ANO 3	61.136.664	2,75%	1.681.258
ANO 4	62.970.764	3,00%	1.889.123
ANO 5	64.859.887	3,00%	1.945.797
ANO 6	66.805.684	3,00%	2.004.171
ANO 7	68.809.854	3,50%	2.408.345
ANO 8	70.874.150	3,50%	2.480.595
ANO 9	73.000.374	3,50%	2.555.013
ANO 10	75.190.386	3,75%	2.819.639
ANO 11	77.446.097	3,75%	2.904.229
ANO 12	79.769.480	3,77%	3.009.818

Valores em Reais (R\$)

Ressalta-se que havendo a inclusão de algum credor *Trabalhista* ao longo desse período de 12 anos, o montante projetado reservado ao pagamento da dívida será destinado prioritariamente para estes novos credores *Trabalhistas*, sendo pagos prioritariamente e em até 12 meses após a inscrição da dívida no Processo de Recuperação Judicial.

O valor projetado resultante da proposta acima será distribuído entre os credores *Quirografários sem Garantia Real* e *Quirografários com Garantia Real* ao final de cada período de 12 meses da data inicial observada na proposta, e o valor projetado apurado para pagamento dos credores será pago observando-se três premissas:

› **(A)** Parte do valor projetado será distribuída linearmente a cada um dos credores, ou seja, pelo número de credores existentes (*conforme quadro V*). Quando a parcela linear de um determinado credor for maior que o total da dívida individual do mesmo, o valor excedente será redistribuído linearmente entre os demais credores, até que todo o valor projetado destinado ao rateio linear seja integralmente distribuído;

› **(B)** O valor projetado restante após essa distribuição linear será rateado de acordo com a proporção do crédito individual de cada credor em relação à dívida total;

› **(C)** A partir do 11º ano os pagamentos serão integralmente distribuídos proporcionalmente.

O **Quadro V** a seguir demonstra as proporções dos percentuais de pagamentos divididos entre linear e proporcional proposto neste Plano de Recuperação Judicial:

QUADRO V - RESUMO DA DISTRIBUIÇÃO DOS PAGAMENTOS			
ANO	PAGAMENTO LINEAR	PAGAMENTO PROPORCIONAL	TOTAL PAGAMENTO
1	70%	30%	100%
2	70%	30%	100%
3	70%	30%	100%
4	50%	50%	100%
5	50%	50%	100%
6	10%	90%	100%
7	10%	90%	100%
8	10%	90%	100%
9	10%	90%	100%
10	10%	90%	100%
11	0%	100%	100%
12	0%	100%	100%

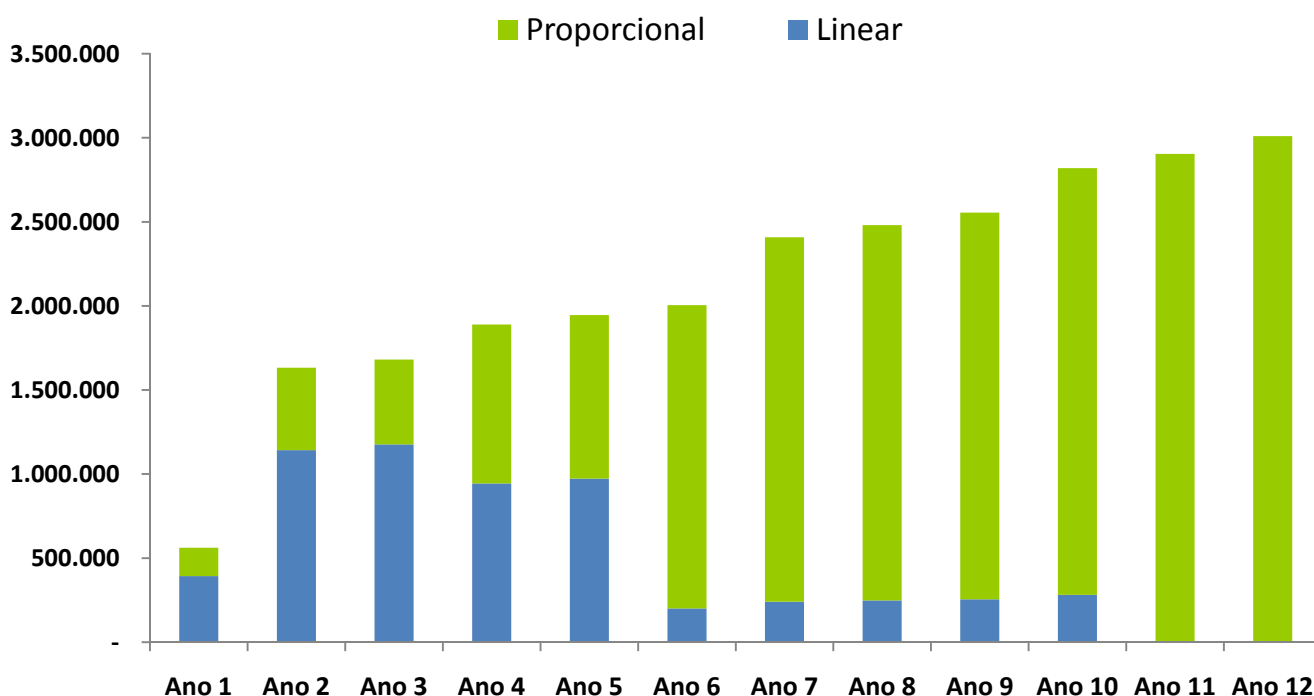


Gráfico ilustrativo da projeção de pagamento e forma de distribuição



No quadro a seguir apresenta-se um resumo das projeções de pagamentos a serem efetuados conforme o plano. Conforme a projeção destaca-se que ao final do segundo ano, 65,35% dos credores (215 credores) terão seus créditos pagos integralmente e ao final do terceiro ano, cerca de 75%, ou seja, 247 dos 329 credores terão recebido o valor integral de seus créditos.

PROJEÇÃO DAS LIQUIDAÇÕES DE CREDORES							
Ano	Credores Liquidados no Ano	% Credores Liquidado no Ano	Credores Liquidados Acumulado	Valores Liquidados no Ano	% da Dívida Liquidado no Ano	Valores Liquidados Acumulado	Montante da dívida
Ano 1	104	37,68%	104	561.969	2,81%	561.969	25.330.277
Ano 2	111	40,22%	215	1.632.290	8,17%	2.194.259	23.697.987
Ano 3	32	11,59%	247	1.681.258	8,42%	3.875.517	22.016.729
Ano 4	9	3,26%	256	1.889.123	9,46%	5.764.640	20.127.606
Ano 5	13	4,71%	269	1.945.797	9,74%	7.710.437	18.181.810
Ano 6	1	0,36%	270	2.004.171	10,03%	9.714.607	16.177.639
Ano 7	1	0,36%	271	2.408.345	12,05%	12.122.952	13.769.294
Ano 8	3	1,09%	274	2.480.595	12,42%	14.603.547	11.288.699
Ano 9	0	0,00%	274	2.555.013	12,79%	17.158.561	8.733.686
Ano 10	2	0,72%	276	2.819.639	14,11%	19.978.200	5.914.046
Ano 11	0	0,00%	276	2.904.229	14,54%	22.882.429	3.009.818
Ano 12	53	19,20%	329	3.009.818	15,07%	25.892.246	0

Valores em Reais (R\$)

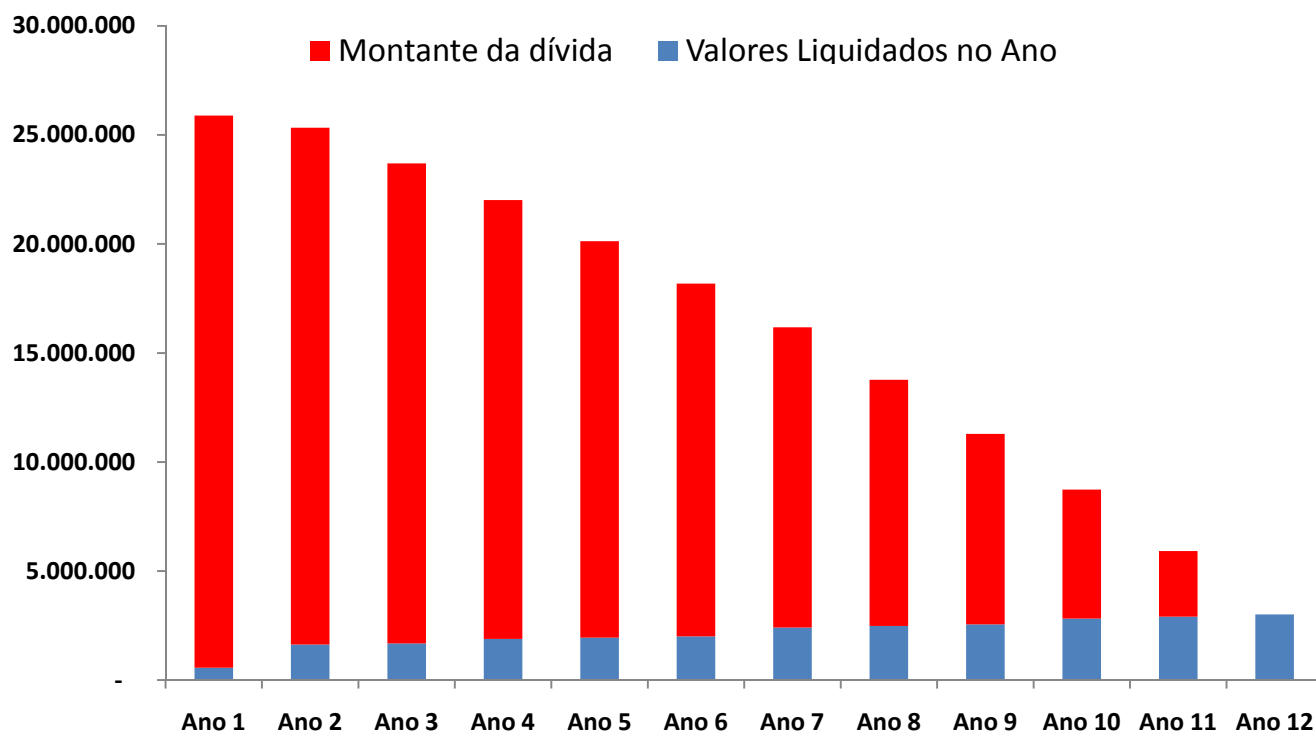


Gráfico ilustrativo da projeção de pagamento dos credores x involução do passivo

Para a atualização dos valores contidos na lista de credores deste processo de Recuperação Judicial será utilizado o índice apresentado na *Tabela Prática para Cálculo de Atualização Monetária dos Débitos Judiciais do Tribunal de Justiça*, que atualmente utiliza como referência o índice **INPC** do **IBGE** e, começará a incidir a partir da data da publicação no Diário Oficial da Justiça do Estado de São Paulo da decisão de homologação deste Plano de Recuperação e conseqüente concessão da recuperação da Empresa.

### 3.4 Análise de Viabilidade da Proposta de Pagamento

As projeções demonstram que a **Cerâmica Lanzi Ltda.**, tem plena condição de liquidar suas dívidas constantes no Plano de Recuperação, manter e ampliar a atividade operacional no período de recuperação e após ele, além de reverter de maneira significativa a atual situação em que se encontra, tendo em vista os seguintes pontos:

- › A *Geração de Caixa* projetada obtida durante esse período é plenamente suficiente para a liquidação das dívidas atuais, bem como, para a manutenção das atividades operacionais com o pagamento pontual de seus novos compromissos a serem assumidos;
- › As ações de melhoria apresentadas nesse plano, das quais, parte já estão implementadas, e principalmente, o comprometimento dos proprietários e da equipe de colaboradores com os objetivos traçados são fatores altamente positivos e que tendem a garantir o sucesso do plano apresentado;

## 4 Considerações Finais

O Plano de Recuperação Judicial proposto atende aos princípios da Lei de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência do Empresário e da Sociedade Empresária (Lei nº. 11.101, de 9 de Fevereiro de 2005 - “Lei de Recuperação de Empresas”), garantindo os meios necessários para a recuperação econômico-financeira, da **Cerâmica Lanzi Ltda.**

Neste sentido foram discriminados diferentes meios para a Recuperação Judicial da **Lanzi** no Plano de Recuperação, objeto deste documento.

Salienta-se ainda que o Plano de Recuperação apresentado demonstra a viabilidade econômico-financeira das empresas do grupo através de diferentes projeções, desde que as condições propostas para o pagamento aos credores sejam aceitas.

Importante ainda destacar que um dos expedientes recuperatórios ao teor do artigo 53 da referida Lei de Recuperação de Empresas, é a “reorganização administrativa”, medida que foi iniciada e encontra-se em implementação.

Portanto, com as projeções favoráveis da economia brasileira para os próximos anos, aliado ao crescimento e estabilidade que vivemos no País, somando-se ao grande *know-how* em tecnologia e desenvolvimento de seus produtos, obtendo reconhecimento no mercado em que atua combinado ao conjunto de medidas ora proposto neste Plano de Recuperação, fica demonstrado à efetiva possibilidade da continuidade dos negócios com a manutenção e geração de novos empregos além do pagamento dos débitos vencidos.

## 5 Nota de Esclarecimento

A participação e o trabalho técnico desenvolvido pela empresa ERIMAR Administração e Consultoria de Empresas S/S Ltda. na elaboração deste Plano de Recuperação, deu-se através da modelagem das projeções financeiras de acordo com as informações e premissas fornecidas pela empresa **Cerâmica Lanzi Ltda.**, que alimentaram o modelo de projeções financeiras da ERIMAR, indicando o potencial de geração de caixa das empresas e conseqüentemente a capacidade de amortização da dívida.

Deve-se notar que o estudo da viabilidade econômico-financeira se fundamentou na análise dos resultados projetados para a **Lanzi** e contém estimativas que envolvem riscos e incertezas quanto à sua efetivação, pois dependem parcialmente de fatores externos à gestão da empresa. As projeções para o período compreendido em doze anos foram realizadas com base em informações da própria empresa e das expectativas em relação ao comportamento de mercado, preços, estrutura de custos e valores do passivo inscrito no processo. Assim, as mudanças na conjuntura econômica nacional bem como no comportamento das proposições consideradas refletirão nos resultados apresentados neste trabalho.

## 6 Conclusão

A ERIMAR Administração e Consultoria de Empresas S/S Ltda. que elaborou este Plano de Recuperação Judicial, acredita que este processo de reestruturação operacional e financeira, bem como as correspondentes projeções financeiras detalhadas neste documento, desde que sejam implementadas e realizadas, possibilitará que a **Cerâmica Lanzi Ltda.** mantenha-se como uma empresa viável e rentável.

Também acredita que os Credores terão maiores benefícios com a implementação deste Plano de Recuperação, uma vez que a proposta aqui detalhada não agrega nenhum risco adicional. A **Cerâmica Lanzi Ltda.** honrará os pagamentos posteriores ao segundo ano somente após o cumprimento dos artigos 61 e 63 da Lei 11.101/2005.

São Paulo, 11 de Julho de 2008.

**ERIMAR ADMINISTRAÇÃO E CONSULTORIA DE EMPRESAS S/S LTDA.**

Anuente:

**CERÂMICA LANZI LTDA.**

## 7 ANEXO I - Laudo de Avaliação de Bens e Ativos