

**INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS
DE CERÂMICA – IBAC LTDA**

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Sumário		
1.	Considerações iniciais	03
2.	A empresa	04
2.1.	Apresentação	04
2.2.	O histórico até o pedido de recuperação judicial	05
2.3.	Cenário econômico que acarretou a crise da empresa	06
2.4.	Ações tomadas para reversão da crise	07
3.	Elaboração do plano estratégico de recuperação	08
3.1.	Introdução	08
3.2.	Etapa qualitativa	08
3.2.1.	Dados gerais	08
3.2.2.	Análise dos aspectos interno	08
3.2.3.	Análise do ambiente de um setor de atividade	10
3.2.4.	Análise do macro ambiente clime	11
3.2.5.	Análise do ambiente operacional	12
3.2.6.	Estratégia de atuação	13
3.3.	Etapa quantitativa - Laudo econômico financeiro	14
3.3.1.	Balanços patrimoniais e demonstrações de resultados	14
3.3.2.	Análise vertical dos balanços patrimoniais e demonstrações de resultados	16
3.3.3.	Análise das demonstrações de resultados e dos balanços patrimoniais	18
3.4.	Etapa quantitativa - Viabilidade da recuperação	24
3.4.1.	Projeções de demonstração de resultados e balanços patrimoniais	26
3.4.2.	Análise das projeções	28
3.4.3.	Premissas adotadas nas projeções	30
3.4.4.	Proposta para os credores	31
4.	Considerações finais	33

1. Considerações iniciais

Este documento foi elaborado para atender ao artigo 53 da Lei 11.101/2005 (Nova Lei de Falências) sob forma de um Plano de Recuperação para a **INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA**

Em 19 de junho de 2006 foi deferido o processamento do pedido de Recuperação Judicial, sendo este publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo em 22 de junho deste mesmo ano.

Para a elaboração do Plano de Recuperação Judicial, a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA contratou a Siegen Ltda, empresa de consultoria especializada em planejamento estratégico e de recuperação, a qual redigiu e subscreeve este documento.

O plano propõe a concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas, conforme lhe faculta o artigo 50 da Lei 11.101/2005. As condições encontram-se descritas pormenorizadamente no item 3.4.4 deste trabalho e atendem às exigências do art. 53 da Lei 11.101/2005.

A demonstração da viabilidade econômica, de que trata o art. 53 inciso II é objeto do item 3.4, no qual se observa a compatibilidade entre a proposta de pagamento aos credores e a geração de recursos da INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA

O laudo econômico-financeiro é apresentado no item 3.3. Ele foi apoiado nas informações prestadas pela INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA, e pelos documentos entregues em juízo conforme art. 51 da lei.

O laudo de avaliação de bens e ativos foi elaborado por Athayde Pereira Neto, perito avaliador, pessoa devidamente habilitada e é parte integrante deste documento na forma do anexo.

2. A empresa

2.1. Apresentação

A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA, inscrita no CNPJ nº 50.934.819/0001-02, encontra-se localizada na Rua Carlos Gomes nº. 85/195 – Ponte São João, município de Jundiaí, São Paulo.

Fabrica, comercializa, importa e exporta produtos cerâmicos para filtragem de água, utensílios domésticos e artigos odontológicos. Em suas linhas de produtos podem ser encontrados filtros d'água que utilizam velas cerâmicas, utensílios domésticos tais como canecas, tigelas, xícara, conjuntos, travessas, pratos, jarras, bules, bandejas, consumês, entre outros. Na linha odontológica encontram-se produtos tais como cuba odontológica, entre outros. A empresa dispõe de equipe especializada para o desenvolvimento de produtos personalizados a fim de atender as diversas necessidades dos seus clientes.

Atualmente é uma das cinco maiores empresas no mercado nacional do setor de louça de mesas e exporta para diversas partes do mundo como todo Mercosul e União Européia.

As principais matérias primas utilizadas pela INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA são: argila, corantes (tintas) e decalques.

A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA, apesar da atual conjuntura, está comprometida com o desenvolvimento econômico sustentável, com qualidade garantida e máximo desempenho em produtos e serviços.

2.2. O histórico até o pedido de recuperação judicial

Fundada em 1934 pelo Sr. Francisco Pozzani, iniciou suas atividades na cidade de Jundiaí, interior de São Paulo, com a fabricação de velas filtrantes, sendo o pioneiro neste segmento nas Américas.

Aproveitando-se de sua experiência adquirida trabalhando em olarias, do rápido crescimento do mercado consumidor e da plena disponibilidade da matéria prima básica (argila) no estado, logo obteve sucesso com seus produtos tornando-se um ícone neste segmento.

Consolidou sua posição de destaque no mercado nacional através de muito esforço e *expertise* nos negócios, transformando a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA ou simplesmente POZZANI (nome fantasia) a marca líder na produção e comercialização de porcelana doméstica, posição esta que permaneceu por mais de 50 anos.

A partir do final da década de 80, a empresa passou por problemas internos de sucessão, o que acabou refletindo na gestão financeira, administrativa e produtiva da mesma. Concomitantemente aos problemas externos que afetaram o país no início da década de 90, como a valorização da moeda interna, elevação das taxas de juros e invasão dos produtos chineses a baixo custo, a empresa entrou em crise financeira. Situação esta que permanece até os dias atuais.

Atualmente a empresa apresenta 4 (quatro) unidades produtivas distintas (Unidade 01 – Utilidades Domésticas; Unidade 02 – Velas Cerâmicas; Unidade 03 – Refratários e Filtros Cerâmicos e Unidade 04 – Plásticos e Acessórios), além de uma loja de fábrica, sendo todas localizadas na cidade de Jundiaí. Hoje a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA emprega 620 trabalhadores diretos e é responsável por mais de 1.500 pessoas indiretamente.

A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA é líder de mercado no segmento de velas filtrantes com 55% do mercado e uma das quatro maiores

empresas no segmento de cerâmicas de mesa e louças coloridas do setor. É líder também no mercado institucional, com linhas personalizadas desenvolvidas junto à área de marketing de seus clientes, com destaque também no exterior.

2.3. Cenário econômico que acarretou a crise da empresa

No início da década 90, frente à combinação de abertura comercial e forte recessão, a maioria das empresas brasileiras empreendeu um “ajuste defensivo”, caracterizado por significativo aumento de produtividade via redução de pessoal, maior eficiência do processo produtivo (introdução de inovações organizacionais e melhoria dos sistemas de qualidade), terceirização de atividades e especialização da produção, assim como pelo crescimento das importações de insumos. Com a retomada do crescimento econômico, a partir de 1993, aprofundaram-se os esforços de aumento de produtividade, ampliando-se também as importações de equipamentos.

Neste período, a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA não conseguiu seguir esta linha de pensamento uma vez que os problemas internos acabaram por prejudicar o desenvolvimento de planos estratégicos de crescimento. Dessa forma, enquanto seus concorrentes apontavam para uma modernização de seus parques industriais, a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA permaneceu estática.

Em 1994, a balança comercial brasileira apresentou-se deficitária, situação que se agravou ao longo da década com a progressiva sobrevalorização cambial. Apesar da estabilidade monetária (ou visando garanti-la), a segunda metade da década apresentou baixo crescimento econômico: foram desestimulados os investimentos, principalmente em decorrência de elevadas taxas de juros, restrição ao crédito e desfavorecimento da produção local na concorrência com importados devido à taxa de câmbio.

Como no Brasil e em grande parte do mundo, o setor industrial em que se encontra a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA apresenta o

uso intensivo de mão de obra e pouca tecnologia, a invasão de produtos chineses na década de 90 reduziu consideravelmente as margens de contribuição do setor.

Assim, os problemas internos de sucessão e ausência de visão estratégica, combinados com o cenário econômico brasileiro e internacional dos últimos 10 anos, contribuíram para o colapso financeiro da empresa.

2.4. Ações tomadas para reversão da crise

A reestruturação da INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA baseou-se nas seguintes atividades:

- Redução do mix de produto – de 183 para 128 itens
- Contratação de uma consultoria especializada no desenvolvimento de estratégias comerciais
- Reestruturação da equipe comercial chegando a 35 representantes
- Implantação de equipe de televendas
- Contratação de uma empresa especializada em gestão financeira
- Compras de matéria prima à vista
- Desenvolvimento de novas parcerias para o fornecimento de matéria prima
- Redução do quadro de funcionários sem afetar a produtividade da empresa – de 1.064 em janeiro de 2006 para 540 em agosto do mesmo ano
- Desenvolvimento de um plano de modernização do parque fabril
- Investimento em informatização
- Desenvolvimento de novos mercados
- Desenvolvimento de controles de custos mais apurados identificando os gargalos existentes

3. Elaboração do plano estratégico de recuperação

3.1. Introdução

O Plano de recuperação foi precedido de um estudo de Planejamento Estratégico, através de um seminário com participantes da empresa, com o acompanhamento de uma consultoria especializada em Planejamento Estratégico, utilizando o modelo de ALMEIDA (2001)¹

As reuniões de Planejamento Estratégico aconteceram durante 08 semanas, iniciando-se no final de junho de 2006 e terminando em meados de agosto de 2006, na própria INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA. O Planejamento Estratégico foi dividido em 2 etapas, a primeira teve uma abordagem qualitativa e a segunda etapa uma abordagem quantitativa. Os participantes além da diretoria, eram pessoas que ocupavam cargos de gerência dentro da organização, altamente comprometidas com a recuperação da empresa e conhecedoras do negócio nas suas mais diversas áreas de atuação – comercial, custos, produção, tecnologia da informação, negócios e administrativo financeiro.

3.2. Etapa qualitativa

3.2.1. Dados gerais

A missão da INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA: Ser uma empresa produtiva e lucrativa para honrar nossos compromissos com os fornecedores, credores, clientes, empregados e tributários, para manter nosso comprometimento social e ambiental.

3.2.2. Análise dos aspectos internos

¹ ALMEIDA, Martinho I.R. Manual de planejamento estratégico. Editora Atlas, São Paulo, 2001.

Essa planilha compara a situação da INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA com os principais concorrentes de mercado, classificados nessa ocasião como A, B, C para preservar o caráter confidencial das informações.

Identificação das Entidades Comparadas	
A -	
B -	
C -	

Fatores Críticos de Sucesso da Entidade	Comparação com as Entidades		
	A	B	C
Qualidade de produto	pior	melhor	melhor
Visual do produto - embalagem	pior	pior	pior
Preço	melhor	igual	pior
Prazo de entrega	melhor	melhor	melhor
Logística	melhor	melhor	melhor
Gestão do ponto de vendas	igual	igual	igual
Mix de produtos	pior	pior	melhor
Marca	igual	igual	igual
Marketing-comunicação	pior	igual	melhor
Tecnologia	pior	pior	pior

Resuma em uma Frase os Pontos Fortes e Fracos

Pontos Fortes:

Marca; Tradição; Desenvolvimento de Produtos de Decoração (Institucional)

Pontos Fracos:

Tecnologia; Comunicação Interna e Externa; Custo Alto (mix produtos, tec., mat. prima diferenciadas);
Planejamento Comercial / Marketing.

A análise dos fatores críticos de sucesso sugere que a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA, em relação aos seus principais concorrentes, apresenta diferencial competitivo a logística, incluindo nesta o prazo de entrega. Destaca-se como diferencial na logística a localização geográfica da empresa situada na região de maior densidade mercadológica.

Quanto ao posicionamento de preços, considera-se que a empresa atua com uma política de preço equivalente aos concorrentes do mercado interno, porém destaca-se como principal fator restritivo à sua melhor posição no mercado a agressividade de preços do concorrente C.

Também é importante considerar que a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA apresenta condições tecnológicas defasadas em relação aos seus concorrentes, devido ao longo período de crise pela qual a empresa vem atravessando. Esta defasagem leva a uma menor eficiência na produção e queda na qualidade geral do produto.

A fim de reverter esta situação a empresa irá criar um comitê de qualidade que desenvolverá trabalhos para a melhoria contínua da qualidade geral dos seus produtos. Como resultado espera-se uma melhora na imagem dos produtos por parte dos clientes e forte redução nas perdas de produtos e processos operacionais.

As melhorias na qualidade geral, incluindo embalagem, também permitirá a redução nas despesas comerciais relacionadas às bonificações, descontos ou devoluções de produtos danificados em 3 pontos percentuais.

Adicionalmente, a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA reconhece que seu mix de produtos é demasiadamente grande para seu perfil produtivo, o que acarreta em custos adicionais no processo operacional. Sendo assim, como dito anteriormente no item 2.4, a empresa está criando um grupo composto por colaboradores das áreas envolvidas para analisar e propor uma redução em seu mix de produtos, bem como lotes produtivos, objetivando ganhos de produtividade sem prejuízos para a área comercial.

Finalmente, para dar sustentação as suas forças, bem como minimizar os impactos das suas fraquezas, a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA irá reestruturar sua forma de planejamento comercial e de marketing, enfatizando uma maior coordenação entre as áreas de vendas, marketing, suprimentos e produção a fim de otimizar os processos internos, bem como melhor atender aos seus clientes.

3.2.3. Análise do ambiente de um setor de atividade

Esta análise está baseada na análise das principais forças competitivas que interferem elaboração da estratégia das empresas, conhecida em administração como forças de Porter. São elas: grau de facilidade de entrada de novos concorrentes, grau de facilidade de entrada

de produtos substitutos, nível de interferência governamental no setor, nível de saturação da concorrência, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores.

O setor de atividade em que a Pozzani está inserida tem como principais aspectos negativos o forte poder de barganha dos clientes, principalmente grandes redes de supermercados, e o alto nível de saturação da concorrência.

Cabe observar neste último aspecto que, segundo a Associação Brasileira de Cerâmica, o setor de porcelanas de mesa no Brasil é composto por aproximadamente 200 empresas, muitas delas de pequeno e médio porte. Adicionalmente, o mercado interno sofre grande concorrência dos produtos asiáticos, principalmente provenientes da China, os quais são beneficiados pelas menores tarifas de importação e pela valorização do Real.

Entretanto, deve-se considerar que a Pozzani dispõe de parque fabril para o desenvolvimento de produtos para os setores de filtros industriais e peças plásticas. O desenvolvimento de produtos para estes setores, apesar de apresentarem forças relativamente similares ao setor de cerâmica, devem ser considerados como um intento estratégico para a organização.

Assim sendo, a Pozzani irá preparar projetos de viabilidade econômica para considerar investimentos futuros nestes segmentos de mercado.

3.2.4. Análise do macro ambiente clima

Foram analisados as variáveis macro econômicas, variáveis políticas e econômicas que interferem direta ou indiretamente no desempenho da INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA e seus comportamentos ou oscilações.

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE CLIMA		
Variáveis políticas e econômicas significativas	Futuro das variáveis	Oportunidades e ameaças
VALORIZAÇÃO DO REAL	LEVE AUMENTO	AMEAÇA
JUROS REAIS	MANUTENÇÃO	AMEAÇA
CRESCIMENTO PIB	PEQUENO CRESCIMENTO	OPORTUNIDADES
CRESCIMENTO RENDA	PEQUENO CRESCIMENTO	OPORTUNIDADES
IMPOSTOS DE IMPORTAÇÃO - PROD ACABADO	MANUTENÇÃO	AMEAÇA
POLÍTICA TRIBUTÁRIA	AUMENTAR	AMEAÇA

Como pode ser observado no quadro acima, a empresa considera como ameaças ao setor a atual política cambial de valorização do Real, a política monetária com juros altos e a política tributária com impostos altos no mercado interno e impostos de importação baixos que estimulam a importação de produtos concorrentes.

Por outro lado, reconhecem-se como oportunidades o crescimento do PIB nacional e o aumento de renda da população, os quais poderão significar aumento no consumo dos produtos da empresa.

Tendo em vista que isoladamente a empresa não tem como interferir nas variáveis acima consideradas, considera-se como possibilidade uma ação das associações que representam o setor no sentido de demonstrar ao governo os impactos negativos da atual política tributária de impostos de importação.

3.2.5. Análise do ambiente operacional

Tem por objetivo avaliar como a empresa se relaciona com suas divisões operacionais, isso pode incluir departamentos internos, concorrentes, clientes entre outros, e são analisadas as variáveis operacionais significativas para o bom desempenho da empresa. O conceito é imaginar um cenário futuro para todas essas variáveis, estabelecer estratégias para potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

Dentre as variáveis abordadas na análise, destacam-se a capacidade tecnológica, a gestão da informação e a gestão comercial.

A primeira, como vista anteriormente, demandará investimentos na modernização dos processos produtivos. A segunda requer inicialmente a re-implantação do sistema ERP da empresa, bem como o desenvolvimento de sistemas de comunicação mais eficientes com a equipe de vendas.

Por fim, a terceira variável pressupõe a re-estruturação da política comercial da empresa objetivando a recuperação de clientes, abertura de novos clientes/segmentos de mercado e o desenvolvimento e capacitação da equipe comercial.

Todavia, principalmente no que se refere as duas primeiras variáveis, tais planos demandarão investimentos que estarão subordinados à disponibilidade e prioridades de caixa da empresa.

3.2.6. Estratégia de atuação

Foram levantadas as atividades de maior importância e os maiores investimentos realizados pela empresa e suas estratégias vigentes. Tanto as ações de maiores importância quanto as de maior investimento estão voltadas para a retomada do crescimento da empresa. As estratégias vigentes são ações percebidas pelos participantes como ações que já estão sendo praticadas.

Cabe observar que o foco de atuação da gestão nos últimos meses voltou-se para uma nova definição estratégica com foco na recuperação da capacidade financeira da empresa.

Desta forma, a organização priorizou sua re-estruturação a partir da alteração do seu comando decisório, redução drástica do número de colaboradores, fechamento de unidades produtivas e desenvolvimento de novos fornecedores. Adicionalmente, buscou-se uma nova atuação comercial focada na recuperação de clientes e na abertura de novos canais de distribuição.

3.3. Etapa quantitativa – Laudo econômico financeiro

3.3.1. Balanços patrimoniais e demonstrações de resultados

A seguir os balanços patrimoniais e as demonstrações de resultados dos anos de 2002, 2003, 2004, 2005 e em 30 de abril de 2006:

	R\$				
ATIVO	2002	2003	2004	2005	30/04/2006
Circulante					
Disponível	338.100	348.408	393.519	47.939	20.075
Duplicatas a Receber	3.365.564	3.918.916	6.598.082	8.051.624	5.885.199
(-) Duplicatas Descontadas	-	(204.747)	(1.863.298)	(4.749.744)	(3.321.652)
Adiantamento e Empréstimos	193.108	413.990	333.284	267.827	333.061
Títulos e Valores Mobiliários	10.265	10.265	10.265	10.265	10.265
Imposto de Renda a Compensar	90.230	275.080	296.607	433.259	482.842
Outros Créditos	104.295	31.453	74.973	85.482	65.220
Estoques	4.217.930	5.223.183	7.143.998	7.179.851	3.443.998
Despesas do Exercício Seguinte	40.592	82.327	91.783	248.525	284.662
	8.360.084	10.098.876	13.079.213	11.575.028	7.203.670
Realizável a Longo Prazo					
Empréstimos Compulsórios	8.762	11.095.645	5.559.178	5.559.178	5.559.178
Títulos e Valores Mobiliários	16.587	3.449	3.449	3.449	3.449
Depósitos Judiciais	1.356.472	648.464	776.966	973.134	988.077
Empréstimos a Acionistas	-	1.211.806	3.127.699	4.373.782	4.373.782
	1.381.821	12.959.364	9.467.291	10.909.543	10.924.485
Permanente					
Participação em Outras Empresas	78.204.276	60.021.017	55.341.017	49.143.357	49.143.357
Participação por Incentivos Fiscais	45.173	45.173	45.173	45.173	45.173
Florestamento e Reflorestamento	31.167	31.167	31.167	31.167	31.167
Imobilizado	33.768.284	34.759.875	37.038.257	39.534.025	37.003.476
Diferido	373.787	308.286	249.716	520.586	752.705
	112.422.687	95.165.518	92.705.330	89.274.307	86.975.877
Total do Ativo	122.164.592	118.223.758	115.251.834	111.758.878	105.104.032
PASSIVO	2002	2003	2004	2005	30/04/2006
Circulante					
Fornecedores	1.321.351	1.653.736	3.858.818	7.484.309	6.039.572
Representantes	77.210	105.039	96.229	151.593	-
Empréstimos e Financiamentos	1.768.768	3.546.490	5.066.804	5.611.084	5.612.408
Obrigações Sociais	2.002.934	2.680.525	3.039.581	2.741.635	2.214.826
Obrigações Fiscais	288.126	468.853	1.207.186	3.020.650	3.066.962
Outras Obrigações	1.101.678	637.543	867.387	891.484	326.564
	6.560.067	9.092.186	14.136.005	19.900.754	17.260.332
Exigível a Longo Prazo					
Obrigações Fiscais	24.175.867	32.462.336	24.986.703	26.188.455	26.188.455
Obrigações Sociais	15.400.040	18.317.702	23.033.879	24.533.879	24.533.879
Outras Obrigações	20.294.006	1.741.237	1.741.236	3.841.237	3.841.237
	59.869.913	52.521.274	49.761.818	54.563.571	54.563.571
Patrimônio Líquido					
Capital Social	25.395.434	25.395.434	25.395.434	25.395.434	25.395.434
Lucros/Prejuízos Acumulados	30.339.178	31.214.863	25.958.577	11.899.119	7.884.696
	55.734.612	56.610.297	51.354.011	37.294.553	33.280.130
Total do Passivo	122.164.592	118.223.758	115.251.834	111.758.878	105.104.032

					R\$
Demonstração de Resultados	2002	2003	2004	2005	Jan - Abr / 2006
Receita Bruta de Vendas	27.722.762	33.656.795	43.431.846	43.018.475	5.008.073
Devoluções	702.957	1.018.090	1.504.556	3.264.533	314.659
Impostos e Contribuições	5.436.822	7.302.399	10.557.140	11.240.910	1.466.767
	6.139.779	8.320.489	12.061.696	14.505.442	1.781.425
Receita Líquida	21.582.983	25.336.306	31.370.150	28.513.032	3.226.648
Custo Produtos Vendidos	17.857.017	21.275.848	26.325.517	24.607.938	3.887.610
Lucro Bruto	3.725.966	4.060.457	5.044.633	3.905.094	(660.962)
Despesas					
Despesas com Vendas	3.138.559	4.854.267	5.295.157	4.848.240	820.089
Despesas Administrativas	2.258.637	6.746.991	6.225.450	4.226.415	898.427
Outras Receitas e Despesas	33.670	167.548	155.400	53.782	17.927
Despesas / receita financeira	1.372.206	(18.126.895)	2.816.140	2.558.488	1.617.017
	6.803.072	(6.358.090)	14.492.147	11.686.925	3.353.460
Resultado Operacional	(3.077.106)	10.418.547	(9.447.515)	(7.781.831)	(4.014.423)
Resultado Não Operacional	40.704.225	10.402.584	8.871.228	(3.628)	-
Equivalência Patrimonial	-	-	(4.680.000)	(6.274.000)	-
Lucro Líquido do Exercício Antes do IR/CSSL	37.627.119	20.821.131	(5.256.286)	(14.059.458)	(4.014.423)
(-) IR.P.J. E C.S.S.L.	-	2.478.083	-	-	-
Lucro Líquido do Exercício Depois do IRPJ	37.627.119	18.343.048	(5.256.286)	(14.059.458)	(4.014.423)

3.3.2. Análise vertical dos balanços patrimoniais e demonstrações de resultados

A análise vertical do balanço patrimonial demonstra a participação percentual de cada conta em relação ao total do ativo ou do passivo. Assim, pode-se verificar o comportamento dos valores apresentados no mesmo e identificar possíveis distorções que mereçam análise específica em determinados períodos.

ATIVO	2002	2003	2004	2005	30/04/2006
Circulante					
Disponível	0,28%	0,29%	0,34%	0,04%	0,02%
Duplicatas a Receber	2,75%	3,31%	5,72%	7,20%	5,60%
(-) Duplicatas Descontadas	0,00%	-0,17%	-1,62%	-4,25%	-3,16%
Adiantamento e Empréstimos	0,16%	0,35%	0,29%	0,24%	0,32%
Títulos e Valores Mobiliários	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Imposto de Renda a Compensar	0,07%	0,23%	0,26%	0,39%	0,46%
Outros Créditos	0,09%	0,03%	0,07%	0,08%	0,06%
Estoques	3,45%	4,42%	6,20%	6,42%	3,28%
Despesas do Exercício Seguinte	0,03%	0,07%	0,08%	0,22%	0,27%
	6,84%	8,54%	11,35%	10,36%	6,85%
Realizável a Longo Prazo					
Empréstimos Compulsórios	0,01%	9,39%	4,82%	4,97%	5,29%
Títulos e Valores Mobiliários	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Depósitos Judiciais	1,11%	0,55%	0,67%	0,87%	0,94%
Empréstimos a Acionistas	0,00%	1,03%	2,71%	3,91%	4,16%
	1,13%	10,96%	8,21%	9,76%	10,39%
Permanente					
Participação em Outras Empresas	64,02%	50,77%	48,02%	43,97%	46,76%
Participação por Incentivos Fiscais	0,04%	0,04%	0,04%	0,04%	0,04%
Florestamento e Reflorestamento	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%
Imobilizado	27,64%	29,40%	32,14%	35,37%	35,21%
Diferido	0,31%	0,26%	0,22%	0,47%	0,72%
	92,03%	80,50%	80,44%	79,88%	82,75%
Total do Ativo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASSIVO	2002	2003	2004	2005	30/04/2006
Circulante					
Fornecedores	1,08%	1,40%	3,35%	6,70%	5,75%
Representantes	0,06%	0,09%	0,08%	0,14%	0,00%
Empréstimos e Financiamentos	1,45%	3,00%	4,40%	5,02%	5,34%
Obrigações Sociais	1,64%	2,27%	2,64%	2,45%	2,11%
Obrigações Fiscais	0,24%	0,40%	1,05%	2,70%	2,92%
Outras Obrigações	0,90%	0,54%	0,75%	0,80%	0,31%
	5,37%	7,69%	12,27%	17,81%	16,42%
Exigível a Longo Prazo					
Obrigações Fiscais	19,79%	27,46%	21,68%	23,43%	24,92%
Obrigações Sociais	12,61%	15,49%	19,99%	21,95%	23,34%
Outras Obrigações	16,61%	1,47%	1,51%	3,44%	3,65%
	49,01%	44,43%	43,18%	48,82%	51,91%
Patrimônio Líquido					
Capital Social	20,79%	21,48%	22,03%	22,72%	24,16%
Lucros/Prejuízos Acumulados	24,83%	26,40%	22,52%	10,65%	7,50%
	45,62%	47,88%	44,56%	33,37%	31,66%
Total do Passivo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Neste item, é interessante observar o aumento dos percentuais do passivo da empresa junto a seus fornecedores, que saltam de 1,08% em 2002 para 6,70% em 2005, e empréstimos de curto prazo, que saltam de 1,45% em 2002 para 5,34% em 30 de abril de 2006.

O aumento de R\$ 18 milhões em receitas financeiras em 2003 foi ocasionado por uma operação financeira envolvendo a compra, e posterior perdão da dívida, de uma fazenda no Estado da Bahia.

A análise vertical das Demonstrações de Resultados permite identificar o percentual de participação de cada conta em relação ao faturamento bruto da empresa. Pode-se identificar portanto, qual é o percentual de margem líquida da empresa nos anos de 2002, 2003, 2004, 2005 e em 30 de abril de 2006, conforme quadro abaixo:

Demonstração de Resultados	2002	2003	2004	2005	Jan - Abr / 2006
Receita Bruta de Vendas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Devoluções	2,54%	3,02%	3,46%	7,59%	6,28%
Impostos e Contribuições	19,61%	21,70%	24,31%	26,13%	29,29%
	22,15%	24,72%	27,77%	33,72%	35,57%
Receita Líquida	77,85%	75,28%	72,23%	66,28%	64,43%
Custo Produtos Vendidos	64,41%	63,21%	60,61%	57,20%	77,63%
Lucro Bruto	13,44%	12,06%	11,62%	9,08%	-13,20%
Despesas					
Despesas com Vendas	11,32%	14,42%	12,19%	11,27%	16,38%
Despesas Administrativas	8,15%	20,05%	14,33%	9,82%	17,94%
Outras Receitas e Despesas	0,12%	0,50%	0,36%	0,13%	0,36%
Despesas / receita financeira	4,95%	-53,86%	6,48%	5,95%	32,29%
	24,54%	-18,89%	33,37%	27,17%	66,96%
Resultado Operacional	-11,10%	30,96%	-21,75%	-18,09%	-80,16%
Resultado Não Operacional	146,83%	30,91%	20,43%	-0,01%	0,00%
Equivalência Patrimonial	0,00%	0,00%	-10,78%	-14,58%	0,00%
Lucro Líquido do Exercício Antes do IR/CSSL	135,73%	61,86%	-12,10%	-32,68%	-80,16%
(-) IR.P.J. E C.S.S.L.	0,00%	7,36%	0,00%	0,00%	0,00%
Lucro Líquido do Exercício Depois do IRPJ	135,73%	54,50%	-12,10%	-32,68%	-80,16%

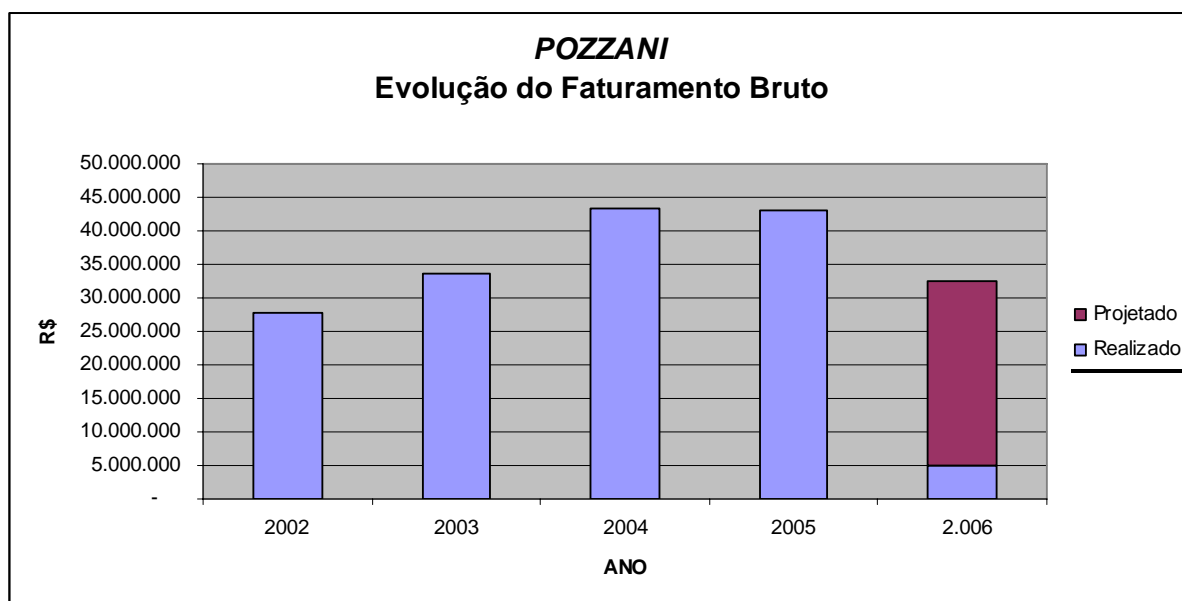
Dentre as principais análises a serem feitas, podemos ressaltar o aumento dos custos industriais, que em 30 de abril de 2006 atingiu 77,63% de participação em relação a receita bruta da empresa, e o aumento dos gastos com Despesas Financeiras que atinge, no mesmo período anteriormente citado, uma participação de 32,29%. Este último é resultado do

aumento constante do volume de capital de terceiros que ingressaram na empresa no período analisado. Esta situação é considerada um reflexo do colapso financeiro em que a empresa mergulhou neste período uma vez que ela se via obrigada a recorrer ao mercado para financiar suas operações do dia a dia.

3.3.3. Análise das demonstrações de resultados e dos balanços patrimoniais

Ao analisarmos o faturamento da INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA, podemos facilmente identificar uma evolução positiva do deste número, onde a empresa salta de um faturamento da ordem de R\$ 27 milhões em 2002 para R\$ 43 milhões em 2005, conforme Gráfico 01 abaixo.

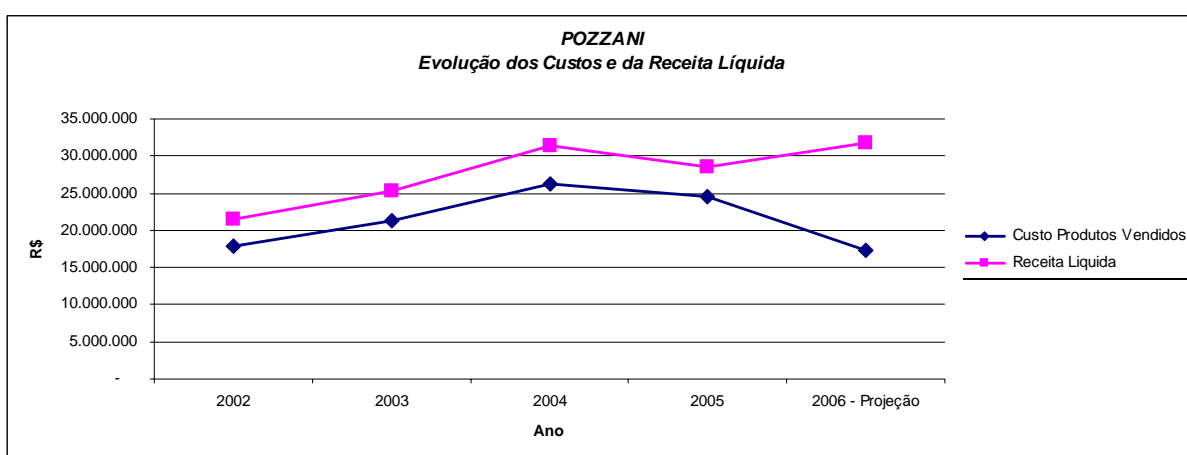
Gráfico 01



O período que compreende os quatro primeiros meses deste ano apresenta um faturamento relativamente baixo. Porém, trata-se de uma situação normal uma vez que a empresa apresenta uma elevada sazonalidade e suas vendas se concentram sempre no segundo semestre. Dessa forma, projetamos um faturamento para o ano de 2006 com base nas ações que estão sendo tomadas neste momento.

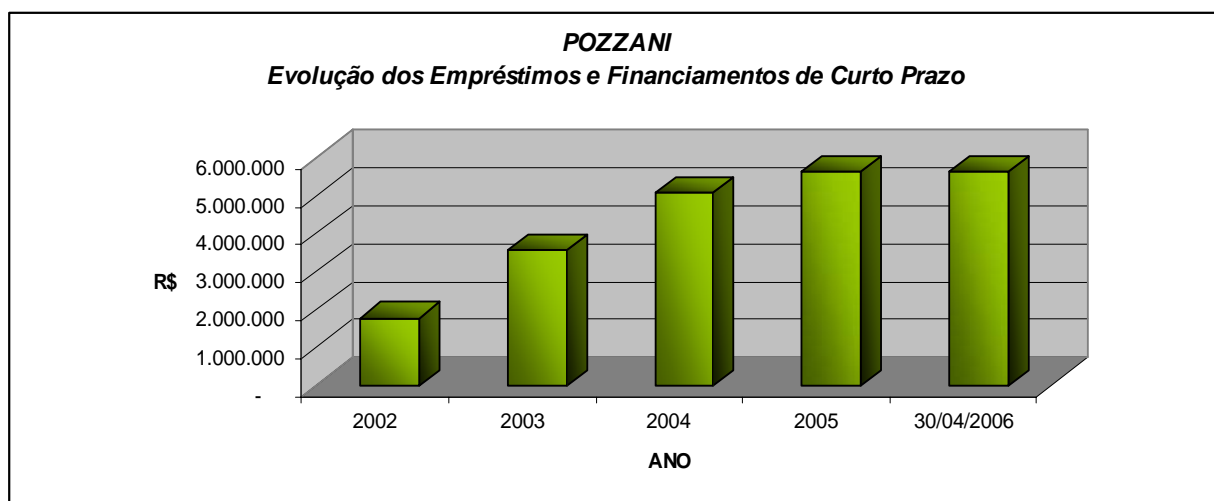
Outro indicativo importante trata da relação existente entre custos e receita. Podemos perceber que, apesar da elevação do faturamento neste período, os custos industriais aumentaram em proporção semelhante conforme Gráfico 02 abaixo. Isso nos mostra que, até 2005, apesar de se tratar de um gasto variável, a empresa não se preocupava em tomar ações objetivando a redução destes custos industriais. Situação esta que começa a mudar no ano de 2006 com as ações que estão sendo tomadas para reverter a crise.

Gráfico 02



Podemos perceber também o aumento significativo nos saldos da conta “Empréstimos e Financiamentos”, resultando em um aumento do passivo oneroso da empresa. Ver Gráfico 03 abaixo:

Gráfico 03

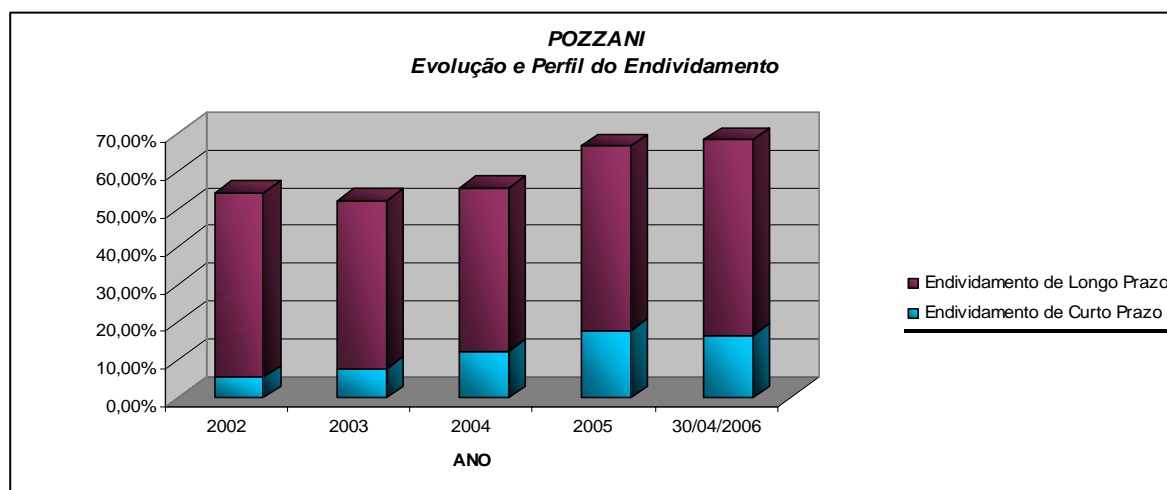


Ao analisarmos os índices de endividamento, podemos perceber um aumento significativo do endividamento de curto prazo conforme abaixo:

				2002	2003	2004	2005	30/04/2006
Endividamento de Curto Prazo								
ECP	=	PC	=	5,37%	7,69%	12,27%	17,81%	16,42%
		AT						
Endividamento de Longo Prazo								
ELP	=	PELP	=	49,01%	44,43%	43,18%	48,82%	51,91%
		AT						
Endividamento Geral								
EG	=	(PC + PELP)	=	54,38%	52,12%	55,44%	66,63%	68,34%
		AT						
Endividamento Oneroso								
EO	=	(E + F)	=	1,45%	3,00%	4,40%	5,02%	5,34%
		AT						
Endividamento de Curto Prazo - mostra o total de recursos de curto prazo utilizados para financiar a empresa.								
Endividamento de Longo Prazo - mostra o total de recursos de longo prazo utilizado para financiar a empresa.								
Endividamento Geral - mostra quanto a empresa utiliza de recursos de terceiros para financiar suas atividades.								
Endividamento Oneroso - mostra quanto a empresa utiliza de recursos bancários (de curto e longo prazo) para financiar suas atividades								

A evolução do perfil do endividamento da INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA pode ser identificado conforme abaixo. Como dito anteriormente, o aumento do endividamento de curto prazo é um sintoma de que a empresa está buscando recursos no mercado e que sua saúde financeira não está bem.

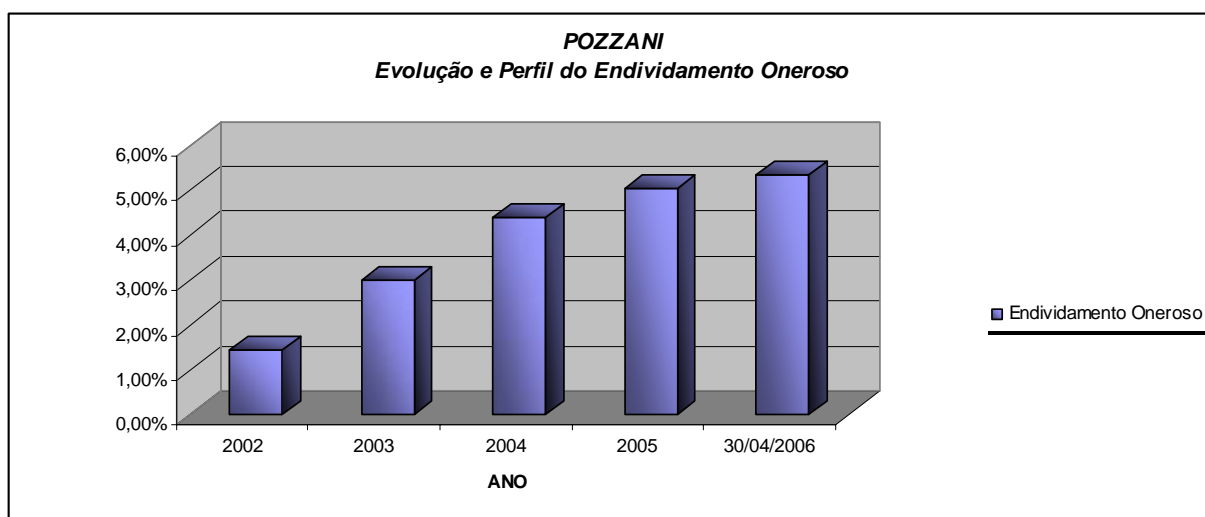
Gráfico 04



Da mesma maneira, podemos identificar o aumento no índice de endividamento geral, que engloba os passivos de curto e longo prazo, além do aumento no endividamento oneroso, que demonstra o percentual de recursos que empresa busca junto a terceiros.

Este último pode dar uma visão da saúde financeira da empresa no atual momento. A evolução deste índice se encontra abaixo.

Gráfico 05

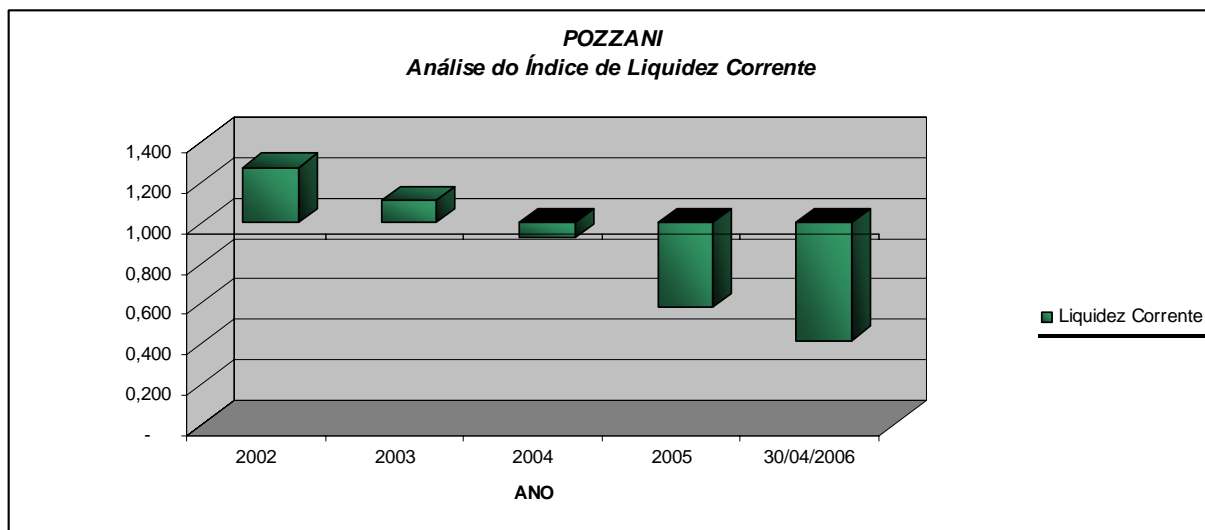


Ao analisarmos os índices de liquidez, percebemos claramente uma piora em todos eles, conforme abaixo:

				2002	2003	2004	2005	30/04/2006
Liquidez Geral								
LG	=	(AC + ARLP)	=	0,147	0,374	0,353	0,302	0,252
		(PC + PELP)						
Liquidez Corrente								
LC	=	AC	=	1,274	1,111	0,925	0,582	0,417
		PC						
Liquidez Imediata								
LI	=	D	=	0,513	0,409	0,335	0,166	0,149
		PC						
Liquidez Geral - indica a capacidade de pagamento da empresa, no curto e no longo prazo.								
Liquidez Corrente - indica a capacidade teórica de pagamento da empresa no curto prazo.								
Liquidez Imediata - mostra a capacidade de pagamento da empresa considerando-se apenas os recursos constantes nas disponibilidades.								

Para analisarmos os índices de liquidez, devemos adotar a premissa de que a liquidez da empresa piora na medida os valores se afastam negativamente do número índice 1 (valores menores do que 1).

Gráfico 06



Ao analisarmos separadamente o índice de liquidez corrente, que mede a capacidade da empresa em honrar suas obrigações no curto prazo, podemos perceber que nos anos de 2002 e 2003, a saúde financeira da INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA estava melhor e esta seria capaz de honrar suas dívidas de curto prazo. Esta situação se inverteu devido ao aumento na ordem de R\$ 2.000.000 na conta “Empréstimos e Financiamentos”.

De maneira geral, ao analisarmos os índices de endividamento e liquidez, além da necessidade de capital de giro da empresa, conforme tabela abaixo, torna-se clara necessidade do pedido de Recuperação Judicial, passando a dívida para o Exigível a Longo Prazo, permitindo que a empresa se restabeleça e volte a pagar sua dívida.

				2002	2003	2004	2005	30/04/2006
Necessidade de Capital de Giro (R\$)								
NCG	=	AC - PC	=	1.800.017,00	1.006.689,92	(1.056.792,22)	(8.325.725,54)	(10.056.661,94)
Necessidade de Capital de Giro - indica a quantidade de capital necessária para suportar as atividades operacionais da empresa.								

Fato importante a ser observado é que a Necessidade de Capital de Giro da empresa tende à mesma ordem de grandeza dos débitos inscritos em Recuperação Judicial. Assim, o alongamento do endividamento acarretará em uma recuperação imediata da liquidez e da capacidade de pagamento da empresa.

3.4. Etapa quantitativa – Viabilidade de recuperação

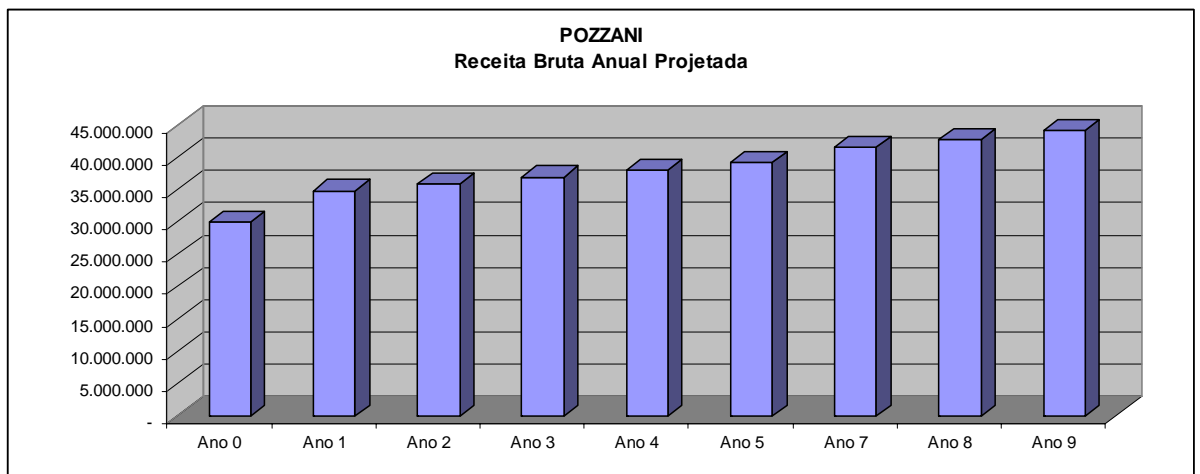
Este plano de recuperação será viabilizado com a consolidação das estratégias comerciais, produção e administrativas financeiras. Várias ações assertivas já foram implementadas com resultados positivos. As ações que ainda não foram praticadas, não apresentam custo alto de investimento. Como por exemplo, na área administrativa a estruturação de um departamento de Recursos Humanos com políticas de aperfeiçoamento contínuo. Na área financeira, a empresa foi reestruturada com orientação de uma consultoria financeira externa, que ajustou os controles financeiros como: implantação de fluxos de caixa passado e futuro, negociações bancárias e controles de taxas de desconto, criação e cumprimento de metas financeiras, redução de mão de obra seguida de uma contratação de pessoal mais qualificado.

A previsão de crescimento da receita bruta é resultado da expectativa positivas das ações sobre vendas e das estratégias a serem tomadas:

Projeção de Receita Bruta Anual - em R\$	
Ano 0	32.400.000,00
Ano 1	34.800.000,00
Ano 2	35.496.000,00
Ano 3	36.205.920,00
Ano 4	36.930.038,40
Ano 5	37.668.639,17
Ano 6	38.422.011,95
Ano 7	39.190.452,19
Ano 8	39.974.261,23
Ano 9	40.773.746,46
Ano 10	41.589.221,39
Ano 11	42.421.005,82
Ano 12	43.269.425,93

Fundamentados nas ações discriminadas no item 2.4, adotamos um crescimento da receita bruta no primeiro período do Plano de Recuperação Judicial de 7,4%, que salta de R\$ 32.4000.000 no ANO 0 para R\$ 34.800.000 no ANO 01. Após este período, adotamos um crescimento mais conservador, aplicando uma taxa de crescimento anual de 2%.

Gráfico 06



Trata-se de uma política de crescimento conservadora a partir do ANO 01, uma vez que a empresa possui uma capacidade instalada capaz de produzir 2.400.000 (dois milhões e quatrocentos mil) peças / mês, o que representa 28.800.000 milhões / ano, representando aproximadamente R\$ 60 milhões / ano, sem nenhum investimento significativo.

3.4.1. Projeções de demonstração de resultados e balanços patrimoniais

Conforme as projeções de vendas e custos obtidas durante o planejamento estratégico da empresa, foi traçado o cenário mais provável de resultados.

As projeções a seguir foram realizadas também com base nos resultados obtidos no primeiro quadrimestre de 2006:

Demonstração de Resultados	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Ano 11	Ano 12
Receita Bruta de Vendas	32.400.000	34.800.000	35.496.000	36.205.920	36.930.038	37.668.639	38.422.012	39.190.452	39.974.261	40.773.746	41.589.221	42.421.006	43.269.426
Devoluções	324.000	348.000	354.960	362.059	369.300	376.686	384.220	391.905	399.743	407.737	415.892	424.210	432.694
Impostos e Contribuições	5.832.000	6.264.000	6.389.280	6.517.066	6.647.407	6.780.355	6.915.962	7.054.281	7.195.367	7.339.274	7.486.060	7.635.781	7.788.497
	6.156.000	6.612.000	6.744.240	6.879.125	7.016.707	7.157.041	7.300.182	7.446.186	7.595.110	7.747.012	7.901.952	8.059.991	8.221.191
Receita Líquida	26.244.000	28.188.000	28.751.760	29.326.795	29.913.331	30.511.598	31.121.830	31.744.266	32.379.152	33.026.735	33.687.269	34.361.015	35.048.235
Custo Produtos Vendidos	16.750.800	17.991.600	18.351.432	18.718.461	19.092.830	19.474.686	19.864.180	20.261.464	20.666.693	21.080.027	21.501.627	21.931.660	22.370.293
Lucro Bruto	9.493.200	10.196.400	10.400.328	10.608.335	10.820.501	11.036.911	11.257.650	11.482.802	11.712.459	11.946.708	12.185.642	12.429.355	12.677.942
Despesas													
Despesas com Vendas	2.106.000	2.262.000	2.307.240	2.353.385	2.400.452	2.448.462	2.497.431	2.547.379	2.598.327	2.650.294	2.703.299	2.757.365	2.812.513
Despesas Administrativas	3.405.061	3.405.061	3.405.061	3.405.061	3.405.061	3.405.061	3.405.061	3.405.061	3.405.061	3.405.061	3.405.061	3.405.061	3.405.061
Outras Receitas e Despesas	107.082	107.082	107.082	107.082	107.082	107.082	107.082	107.082	107.082	107.082	107.082	107.082	107.082
Despesas / receita financeira	972.000	417.600	212.976	108.618	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	6.590.143	6.191.743	6.032.359	5.974.145	5.912.595	5.960.604	6.009.574	6.059.522	6.110.470	6.162.436	6.215.442	6.269.508	6.324.656
Resultado Operacional	2.903.057	4.004.657	4.367.969	4.634.189	4.907.906	5.076.307	5.248.076	5.423.280	5.601.989	5.784.271	5.970.200	6.159.846	6.353.286
Resultado Não Operacional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equivalência Patrimonial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido	2.903.057	4.004.657	4.367.969	4.634.189	4.907.906	5.076.307	5.248.076	5.423.280	5.601.989	5.784.271	5.970.200	6.159.846	6.353.286
Margem Líquida	8,96%	11,51%	12,31%	12,80%	13,29%	13,48%	13,66%	13,84%	14,01%	14,19%	14,36%	14,52%	14,68%

														R\$
ATIVO	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Ano 11	Ano 12	
Circulante														
Disponível	2.923.132	4.770.909	7.293.783	10.028.226	12.980.288	16.984.885	21.139.817	25.448.090	29.912.772	34.536.990	39.323.936	44.276.863	49.743.170	
Duplicatas a Receber	5.885.199	4.350.000	4.437.000	4.525.740	4.616.255	4.708.580	4.802.751	4.898.807	4.996.783	5.096.718	5.198.653	5.302.626	5.408.678	
(-) Duplicatas Descontadas	(3.321.652)	(2.610.000)	(1.774.800)	(905.148)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Adiantamento e Empréstimos	333.061	333.061	333.061	333.061	333.061	333.061	333.061	333.061	333.061	333.061	333.061	333.061	333.061	
Títulos e Valores Mobiliários	10.265	10.265	10.265	10.265	10.265	10.265	10.265	10.265	10.265	10.265	10.265	10.265	10.265	
Imposto de Renda a Compensar	482.842	482.842	482.842	482.842	482.842	482.842	482.842	482.842	482.842	482.842	482.842	482.842	482.842	
Outros Créditos	65.220	65.220	65.220	65.220	65.220	65.220	65.220	65.220	65.220	65.220	65.220	65.220	65.220	
Estoques	3.443.998	3.443.998	3.443.998	3.443.998	3.443.998	3.443.998	3.443.998	3.443.998	3.443.998	3.443.998	3.443.998	3.443.998	3.443.998	
Despesas do Exercício Seguinte	284.662	284.662	284.662	284.662	284.662	284.662	284.662	284.662	284.662	284.662	284.662	284.662	284.662	
	10.106.727	11.130.958	14.576.031	18.268.866	22.216.591	26.313.513	30.562.617	34.966.945	39.529.603	44.253.757	49.142.637	54.199.537	59.771.896	
Realizável a Longo Prazo														
Empréstimos Compulsórios	5.559.178	5.559.178	5.559.178	5.559.178	5.559.178	5.559.178	5.559.178	5.559.178	5.559.178	5.559.178	5.559.178	5.559.178	5.559.178	
Títulos e Valores Mobiliários	3.449	3.449	3.449	3.449	3.449	3.449	3.449	3.449	3.449	3.449	3.449	3.449	3.449	
Depósitos Judiciais	988.077	988.077	988.077	988.077	988.077	988.077	988.077	988.077	988.077	988.077	988.077	988.077	988.077	
Empréstimos a Acionistas	4.373.782	4.373.782	4.373.782	4.373.782	4.373.782	4.373.782	4.373.782	4.373.782	4.373.782	4.373.782	4.373.782	4.373.782	4.373.782	
	10.924.485	10.924.485	10.924.485	10.924.485	10.924.485	10.924.485	10.924.485	10.924.485	10.924.485	10.924.485	10.924.485	10.924.485	10.924.485	
Permanente														
Participação em Outras Empresas	49.143.357	49.143.357	49.143.357	49.143.357	49.143.357	49.143.357	49.143.357	49.143.357	49.143.357	49.143.357	49.143.357	49.143.357	49.143.357	
Participação por Incentivos Fiscais	45.173	45.173	45.173	45.173	45.173	45.173	45.173	45.173	45.173	45.173	45.173	45.173	45.173	
Florestamento e Reflorestamento	31.167	31.167	31.167	31.167	31.167	31.167	31.167	31.167	31.167	31.167	31.167	31.167	31.167	
Imobilizado	37.003.476	37.003.476	37.003.476	37.003.476	37.003.476	37.003.476	37.003.476	37.003.476	37.003.476	37.003.476	37.003.476	37.003.476	37.003.476	
Diferido	752.705	752.705	752.705	752.705	752.705	752.705	752.705	752.705	752.705	752.705	752.705	752.705	752.705	
	86.975.877	86.975.877	86.975.877	86.975.877	86.975.877	86.975.877	86.975.877	86.975.877	86.975.877	86.975.877	86.975.877	86.975.877	86.975.877	
Total do Ativo	108.007.090	109.031.321	112.476.394	116.169.229	120.116.954	124.213.876	128.462.979	132.867.308	137.429.966	142.154.119	147.042.999	152.099.900	157.672.259	
PASSIVO	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Ano 11	Ano 12	
Circulante														
Fornecedores - Credores do Endividamento - CP	765.600	922.896	941.354	960.181	979.385	998.972	1.018.952	1.039.331	1.060.117	1.081.320	1.102.946	780.927	-	
Representantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Empréstimos e Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Obrigações Sociais - Credores do Endividamento	2.214.826	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Obrigações Fiscais	3.066.962	3.066.962	3.066.962	3.066.962	3.066.962	3.066.962	3.066.962	3.066.962	3.066.962	3.066.962	3.066.962	3.066.962	3.066.962	
Outras Obrigações	326.564	326.564	326.564	326.564	326.564	326.564	326.564	326.564	326.564	326.564	326.564	326.564	326.564	
	6.373.951	4.316.421	4.334.879	4.353.706	4.372.910	4.392.498	4.412.477	4.432.856	4.453.643	4.474.845	4.496.472	4.174.452	3.393.525	
Exigível a Longo Prazo														
Obrigações Fiscais	26.188.455	26.188.455	26.188.455	26.188.455	26.188.455	26.188.455	26.188.455	26.188.455	26.188.455	26.188.455	26.188.455	26.188.455	26.188.455	
Obrigações Sociais	24.533.879	24.533.879	24.533.879	24.533.879	24.533.879	24.533.879	24.533.879	24.533.879	24.533.879	24.533.879	24.533.879	24.533.879	24.533.879	
Outras Obrigações	3.841.237	3.841.237	3.841.237	3.841.237	3.841.237	3.841.237	3.841.237	3.841.237	3.841.237	3.841.237	3.841.237	3.841.237	3.841.237	
Credores do endividamento - LP	10.886.380	9.963.484	9.022.130	8.061.949	7.082.565	6.083.592	5.064.641	4.025.310	2.965.192	1.883.873	780.927	-	-	
Juros s/ atraso - endividamento	206.933	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	65.449.951	64.527.055	63.585.701	62.625.520	61.646.135	60.647.163	59.628.211	58.588.880	57.528.763	56.447.443	55.344.497	54.563.571	54.563.571	
Patrimônio Líquido														
Capital Social	25.395.434	25.395.434	25.395.434	25.395.434	25.395.434	25.395.434	25.395.434	25.395.434	25.395.434	25.395.434	25.395.434	25.395.434	25.395.434	
Lucros/Prejuízos do Exercício	2.903.057	4.004.657	4.367.969	4.634.189	4.907.906	5.076.307	5.248.076	5.423.280	5.601.989	5.784.271	5.970.200	6.159.846	6.353.286	
Lucros/Prejuízos Acumulados	7.884.696	10.787.753	14.792.410	19.160.379	23.794.569	28.702.474	33.778.781	39.026.857	44.450.137	50.052.126	55.836.397	61.806.597	67.966.443	
	36.183.187	40.187.844	44.555.813	49.190.003	54.097.908	59.174.215	64.422.291	69.845.571	75.447.560	81.231.831	87.202.031	93.361.877	99.715.163	
Total do Passivo	108.007.090	109.031.321	112.476.394	116.169.229	120.116.954	124.213.876	128.462.979	132.867.308	137.429.966	142.154.119	147.042.999	152.099.900	157.672.259	

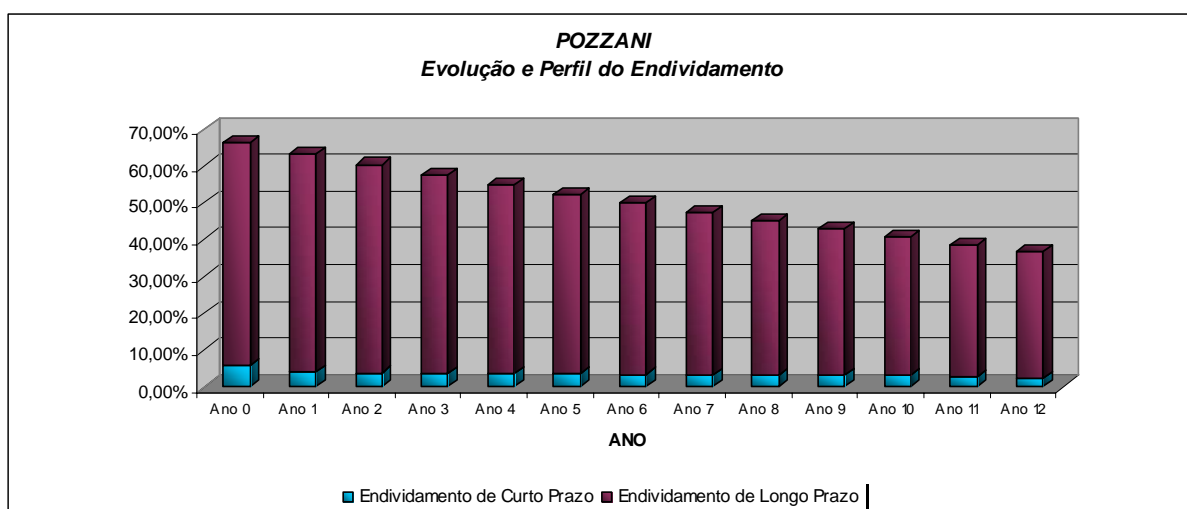
3.4.2. Análise das projeções

Ao analisarmos os índices de endividamento e liquidez formados com base na projeção acima, é nítida a percepção de que a recuperação da empresa é viável.

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Ano 11	Ano 12
Endividamento de Curto Prazo													
ECP = $\frac{PC}{AT}$	5,90%	3,96%	3,85%	3,75%	3,64%	3,54%	3,43%	3,34%	3,24%	3,15%	3,06%	2,74%	2,15%
Endividamento de Longo Prazo													
ELP = $\frac{PELP}{AT}$	60,60%	59,18%	56,53%	53,91%	51,32%	48,82%	46,42%	44,10%	41,86%	39,71%	37,64%	35,87%	34,61%
Endividamento Geral													
EG = $\frac{(PC + PELP)}{AT}$	66,50%	63,14%	60,39%	57,66%	54,96%	52,36%	49,85%	47,43%	45,10%	42,86%	40,70%	38,62%	36,76%
Endividamento Oneroso													
EO = $\frac{(E + F)}{AT}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Conforme tabela acima, identificamos uma melhora significativa em todos os índices de endividamento uma vez que todos reduzem seus valores.

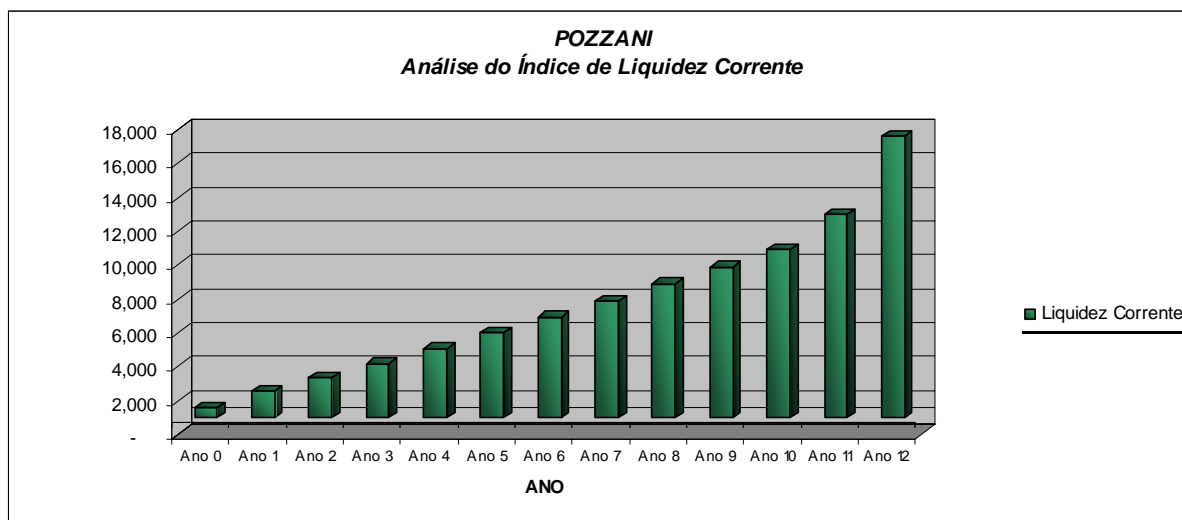
Gráfico 07



			Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Ano 11	Ano 12	
Liquidez Geral																
LG	=	$\frac{(AC + ARLP)}{(PC + PELP)}$	=	0,293	0,320	0,375	0,436	0,502	0,573	0,648	0,728	0,814	0,906	1,004	1,109	1,220
Liquidez Corrente																
LC	=	$\frac{AC}{PC}$	=	1,586	2,579	3,362	4,196	5,081	5,991	6,926	7,888	8,876	9,889	10,929	12,984	17,614
Liquidez Imediata																
LI	=	$\frac{D}{PC}$	=	0,930	1,311	2,136	2,681	2,401	1,072	1,088	1,105	1,122	1,139	1,156	1,270	1,594

Conforme tabela acima, todos os índices de liquidez apresentam melhoras significativas. O índice de liquidez geral tende ao número índice 1, o que demonstra que os ativos circulantes mais os ativos de longo prazo estarão superando os passivos circulantes e exigíveis a longo prazo.

Gráfico 08



O índice de liquidez corrente apresenta esta evolução devido ao aumento do saldo da conta “Disponibilidades”. Este saldo, como será comentado mais adiante, visa fazer frente ao pagamento de débitos fiscais.

Dentre outras análises, cabe citar a redução dos custos industriais projetados, que se mostrava na casa de 64% sobre o faturamento bruto e passou a 52%. Este percentual se mostra compatível com as ações que estão sendo tomadas neste setor.

3.4.3. Premissas adotadas nas projeções

As projeções mostram que a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA tem condições de reverter significativamente o quadro negativo atual. Para isso, foram adotadas as seguintes premissas:

- Evolução do faturamento conforme demonstrado no item 3.4.1;
- Correção dos saldos credores até 30/04/2006 com aplicação de juros de 12% a.a.;
- Evolução dos custos de produção e despesas operacionais e financeiras, além da evolução dos estoques, compatível com a evolução do faturamento;
- Pagamento integral dos credores da classe I (créditos derivados da legislação trabalhista), conforme art. 41 da Lei 11.101/2005, no primeiro ano do Plano de Recuperação Judicial;
- Destinação de 2,2% do faturamento bruto do ANO 01 e 2,6% deste a partir do ANO 02 para pagamento dos credores das classes II e III habilitados na recuperação judicial;
- Provisionamento de recursos, que podem ser observados na linha “Disponibilidades” no Ativo Circulante. Observa-se que ele é crescente e que poderá atingir o cerca de R\$ 49 milhões no ANO 12. Tais valores visam fazer frente ao pagamento de débitos tributários, previstos no artigo 68 da Lei 11.101/2005 a ser regulamentado pelos órgãos competentes e demonstrados no item 3.4.1 no quadro balanço patrimonial projetado nas contas “Obrigações Fiscais” e “Obrigações Sociais” no passivo exigível a longo prazo.

3.4.4. Proposta para os credores

Este plano de recuperação propõe a concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas, conforme prevê o art. 50 da Lei 11.101/2005.

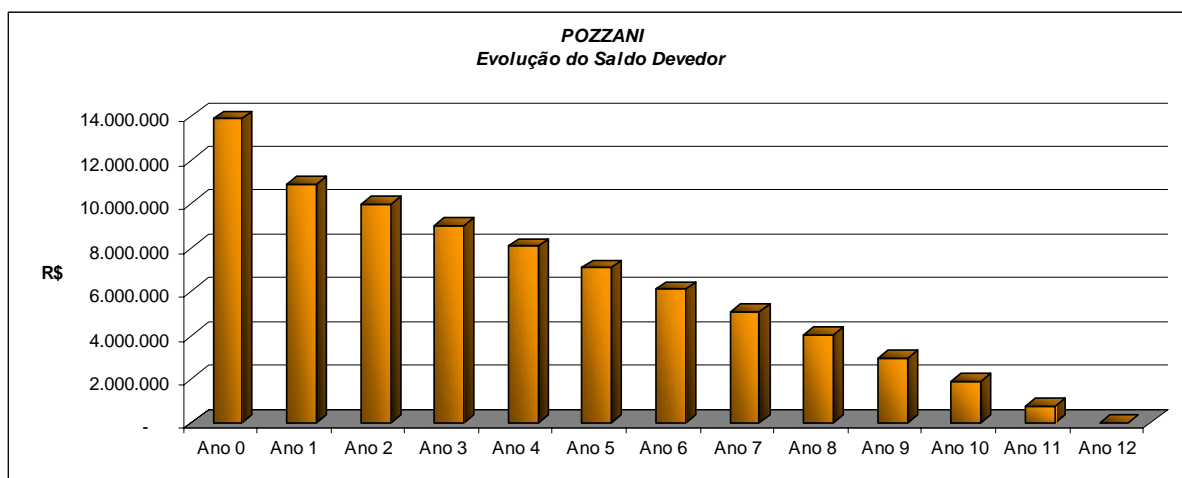
Os credores da classe I (créditos derivados da legislação trabalhista) receberão seus créditos observando o prazo máximo de 12 meses conforme art. 41 da Lei 11.101/05. Este pagamento será realizado com base no resultado líquido projetado alcançado pela empresa neste período, conforme demonstrado no item 3.4.1 no quadro demonstração de resultados.

O plano de recuperação ora apresentado propõe, no ANO 01, um provisionamento de 2,2% do seu faturamento bruto para pagamentos anuais, destinados indistintamente aos credores das classes II e III, com primeiro pagamento um ano após a data de homologação do plano e conseqüente concessão de sua recuperação judicial em juízo. A partir do ANO 02, o percentual de provisionamento acima descrito sobe para 2,6% a.a. e este permanece até o final do período abrangido pelo plano. Ao final de cada período de 12 meses, o provisionamento será utilizado para pagar o valor integral dos saldos credores com montante inferior a R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais). Para os credores com saldo superior a R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais), os pagamentos ocorrerão com a parcela mínima de R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) mais o rateio proporcional à participação do credor sobre o total dos créditos restantes.

O índice de correção monetária proposto é o IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo).

Estima-se que, respeitadas as projeções feitas, o valor destinado às classes II e III será de aproximadamente R\$ 765 mil ao final do primeiro ano. Tal valor será suficiente para quitar integralmente logo no primeiro ano cerca de 239 dos estimados 448 credores daquelas classes, guardadas as regras acima. O prazo máximo para pagamento de todos os credores é de 12 (doze) anos.

Gráfico 09



Até o momento de conclusão deste trabalho, o valor total de créditos sujeitos à Recuperação Judicial eram de R\$ 13.866.806,27 (treze milhões, oitocentos e sessenta e seis mil, oitocentos e seis reais e vinte e sete centavos) classificados da seguinte forma:

Classe	Descrição	Valor – R\$
I	Créditos derivados da legislação trabalhista	2.214.826,04
II	Créditos com garantia real	0,00
III	Crédito com privilégio geral	11.651.980,23
TOTAL		13.866.806,27

4. Considerações finais

A Siegen Ltda, contratada para elaborar o Plano de Recuperação e dar seu parecer sobre a viabilidade econômico-financeira da INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA, acredita que as informações constantes neste Plano de Recuperação evidenciem que a empresa é rentável.

Baseada nas estratégias sugeridas para a reestruturação no item 2.4 e capítulo 3, a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA será capaz de trabalhar como uma empresa viável e lucrativa.

A Siegen Ltda, acredita que todos os credores terão maiores benefícios com a implementação deste plano de recuperação, uma vez que a proposta aqui analisada não agrega nenhum risco adicional aos credores. Observe que nenhum credor foi convidado a participar de um plano de capitalização da empresa e não foi forçado a continuar estabelecendo relações comerciais com a INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ARTEFATOS DE CERÂMICA – IBAC LTDA.

Após o cumprimento dos art. 61 e 63 da Lei 11.101/2005, a suplicante compromete-se a honrar com os demais pagamentos no prazo e na forma de seu plano devidamente homologado.

É o relatório.

São Paulo, 17 de agosto de 2006.

Fábio Bartolozzi Astrauskas CORECON – 26.489-1 2ª. região -SP

Serviços de Informação Empresarial e Gestão Estratégica de Negócios Ltda

CORECON – RE/3728-1 2ª. região -SP