

EXCELENTÍSSIMA SENHORA DOUTORA JUÍZA DE DIREITO DA 3ª VARA CÍVEL DO FORO DE SUMARÉ ESTADO DE SÃO PAULO

Processo nº 1004204-09.2020.8.26.0604

FK CONSULTING.PRO – CONSULTORIA EMPRESARIAL, na qualidade de Gestor Judicial da empresa **EMBRAC - EMPRESA BRASILEIRA DE CARGAS LTDA**, já qualificada nos autos do pedido de **RECUPERAÇÃO JUDICIAL**, em epígrafe, por seus advogados que esta subscrevem, vem respeitosamente perante Vossa Excelência, diante da decisão de fls. 4.772, informar e requerer o que segue:

Em decisão de fls. 4772, foi determinada a manifestação do Gestor Judicial acerca da petição de fls. 4770.

Em cumprimento ao r. determinado, esclarece o quanto segue.

Em petição de fls. 4770, Lourenço Miguel Puga traz à baila, informações distorcidas e incompletas, tentando induzir a erro este Juízo, a partir de premissas equivocadas, acerca da atuação deste Gestor Judicial, com o único objetivo de retomar a gestão da Recuperanda para si.

Nesse sentido, comprovando a atuação irretocável deste Gestor Judicial, apresenta-se **manifesto** (doc. anexo) da Gestão Judicial que vem sendo realizada, com gráfico comparativo dos principais indicadores da atividade empresarial entre a gestão anterior e a atual gestão, inclusive com os resultados projetados.

As práticas da gestão anterior encontravam-se em estágios preliminares de desenvolvimento e as práticas existentes em sua maioria possuíam enfoques reativos e sem a existência de padrões de trabalho formais.

Na gestão atual, as práticas estabelecidas e o monitoramento dos indicadores organizacionais permitem um enfoque proativo, com a implantação do comitê de operações e do comitê financeiro para acompanhamento diário do desempenho das atividades da companhia, assim como a reunião de resultados realizada mensalmente com toda a diretoria e com os gestores.

Ainda, é certo que não havia na gestão anterior nenhuma evidência de busca e aplicação de boas práticas do mercado em nenhum dos departamentos e unidades da empresa, denotando baixo compartilhamento de informações e de conhecimento entre as unidades de negócio, o que tornou moroso o refinamento e a integração das ações de melhorias e a identificação de não conformidades relacionadas às ditas boas práticas de gestão organizacional.

Com o advento da nova gestão, e com uma reestruturação organizacional, foi estabelecido um ambiente colaborativo que permitiu criar e padronizar os processos internos, permitindo a replicação das boas práticas para as unidades da Recuperanda.

Na gestão anterior notava-se um alto desequilíbrio dos esforços nos diferentes aspectos dos resultados organizacionais: Econômico-Financeiros; Clientes e Mercado; Processos e Fornecedores, tendo a intervenção da FK Consulting. Pro sido crucial para reverter resultados bastante ruins, com os seguintes destaques:

1) Econômico-Financeiros: ausência de fluxo de caixa, de conciliação bancária diária, dos controles do fluxo de recebimento dos clientes, divergência nos lançamentos

referente a origem das contas de despesas registradas nas contas contábeis. **Processos já estabelecidos e implantados pela FK Consulting.Pro.**

2) Clientes e Mercado: ausência de mecanismos ou práticas comerciais para a manutenção da carteira de clientes e prospecção de mercado. As poucas interações comerciais se davam por intermédio específico de alguns clientes. Atualmente a EMBRAC consolidou uma área comercial com enfoque proativo com o diretor estratégico: **Manter a proximidade e intimidade com o cliente.**

3) Processos: Não havia evidência de controles gerenciais estabelecidos para a execução dos processos organizacionais. A FK Consulting.Pro definiu e implantou o **painel de indicadores estratégicos** e seus **desdobramentos para os processos** do fluxo de valor e **capacitou a liderança** e os **responsáveis** para que desenvolvessem a capacidade de entendimento da estratégia, monitoramento do desempenho e aplicação das melhorias e correções de desvios. **A EMBRAC hoje é uma empresa que aprende.**

4) Fornecedores: ausência de práticas de desenvolvimento e manutenção de fornecedores, deixando de aferir os benefícios dessa prática, assim como total perda de credibilidade no mercado para a aquisição de insumos da operação. Atualmente a proximidade com os fornecedores restabeleceu a credibilidade e o fornecimento de insumos de maneira a não impactar a operação.

Considerando o teor do dossiê anexo, fica evidente que a gestão anterior vinha aplicando práticas que impactavam não só a perenidade do negócio - inclusive com indícios de cometimento de crimes falimentares -, razão aliás, que justificou a nomeação deste Gestor Judicial, como também colocando em risco a aprovação do plano de recuperação judicial, conforme pode ser observado nos autos do processo de Recuperação Judicial.

Todos os fatos esclarecidos por meio do dossiê anexo, demonstram que antes da nomeação deste Gestor Judicial, a empresa Recuperanda estava na iminência de sofrer as consequências de um processo falimentar.

Com isso, comprova-se que a atuação deste Gestor Judicial ocorre de forma eficaz e ilibada, otimizando os recursos e gerando resultados positivos para a empresa Recuperanda.

Por fim, coloca-se a disposição para eventuais esclarecimentos complementares que se fizerem necessários.

Termos em que,
Pede deferimento.

Campinas, 12 de abril de 2022.

Bruno Yohan Souza Gomes
OAB/SP 253.205

Wagner José P. Armani
OAB/SP 250.206

Manifestação Gestão Judicial

12/04/2022

PROCESSO nº 1004204-09.2020.8.26.0604

FKCONSULTING.PRO – CONSULTORIA EMPRESARIAL, representada por Frank Koji Migiyama, devidamente nomeada como gestora judicial nos autos do processo em referência, vem, respeitosamente, expor o quanto segue:

A Gestora Judicial passa a informar as ações já executadas ou em curso, assim como aquelas que ainda serão tomadas, observando sempre os princípios que regem a gestão judicial, que deve primar pela legalidade, probidade e transparência, bem como observar as boas práticas de governança e saúde financeira da empresa em recuperação judicial.

As providências que se passam a relatar visam melhorar e regularizar situações identificadas na EMBRAC que não configuram boas práticas de gestão e/ou que sejam danosas à operação, as quais, de alguma forma, tiveram impactos relevantes nos resultados e nos processos organizacionais, além de demonstrar potencial para influenciar/comprometer a composição do plano de pagamentos aos credores, a saber:

Sumário

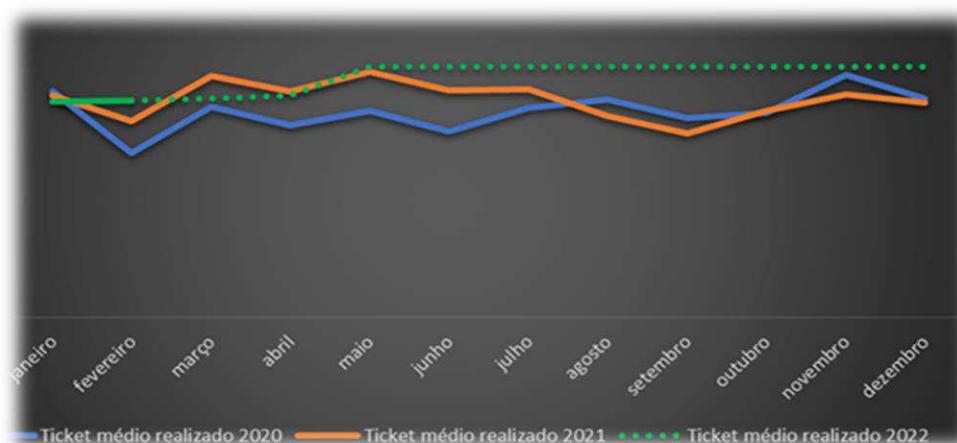
1. Estratégias e Planos	3
1.1. Eficiência Operacional – Comparativo ticket médio.....	3
1.2. Eficiência Operacional – Comparativo de faturamento x frota.....	4
1.3. Simulação de desempenho com aplicação da taxa de produtividade	4
1.4. Volume transportado.....	5
1.5. Captação de crédito no mercado para Locação de Frotas	6
1.6. Produtividade e redução de custos na operação	9
1.7. Elementos da estratégia e das ações comerciais	9
1.8. Reajustes contratuais – operações deficitárias	9
1.9. Repasse Diesel	10
1.10. Redução de custos com a manutenção	10
1.11. Parcelamento do passivo tributário.....	11
1.12. Substituição da Contabilidade	11
1.13. Análise de viabilidade da Operação Madeira – Filial Pojuca	12
1.14. Terceirização da manutenção	12
2. Processos	13
2.1. Adequação da tecnologia a maturidade do processo logístico - SASCAR	13
2.2. Ocorrências de acidentes em 2020 e 2021.....	14
2.3. Simulador de preços	14
2.4. Gestão de combustível e pedágio.....	14
3. Gestão do conhecimento	14
3.1. Gestão por resultados.....	14
4. Conclusão.....	14
4.1. Comparativo: Diagnóstico inicial gestão anterior x gestão atual	14
4.2. Comentários finais	16

1. Estratégias e Planos

1.1. Eficiência Operacional – Comparativo ticket médio

Um dos indicadores primordiais a gestão operacional de uma organização de transporte é o “ticket médio”, que está diretamente ligado à produtividade das frotas sinalizando o quão saudável está a gestão.

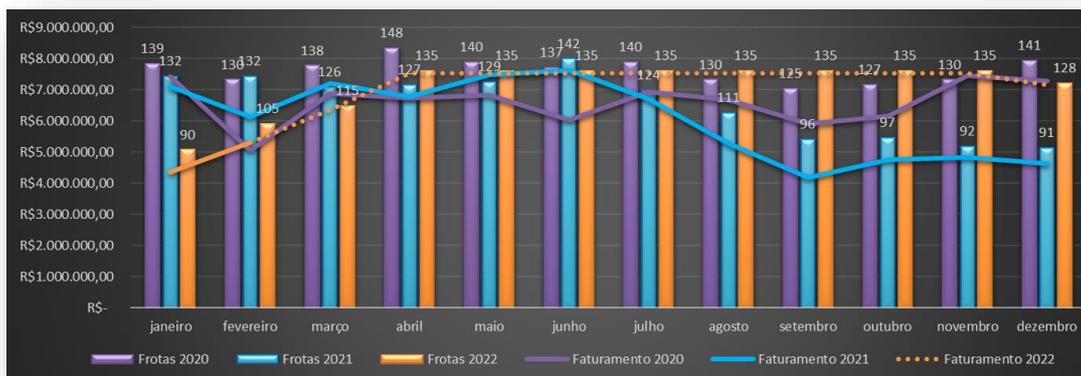
No quadro abaixo, resultado do levantamento do referido indicador, coletamos as informações dos anos de 2020 (**gestão anterior**), 2021 e 2022 (real + projetado), já sob a **gestão da FK Consulting.Pro**, para efeito de estabelecimento de um comparativo, conforme abaixo:



Essas informações permitem demonstrar a superioridade na gestão operacional da EMBRAC pela FKConsulting.Pro em relação a gestão anterior, eis que o único período em que a performance praticamente se iguala se deu no momento da busca e apreensão da Volvo e Paccar, os quais optaram pela retomada de 53 frotas pela ausência de compromisso da gestão anterior em honrar com os pagamentos contratados antes do pedido de recuperação judicial, fato mais bem detalhado no decorrer do documento.

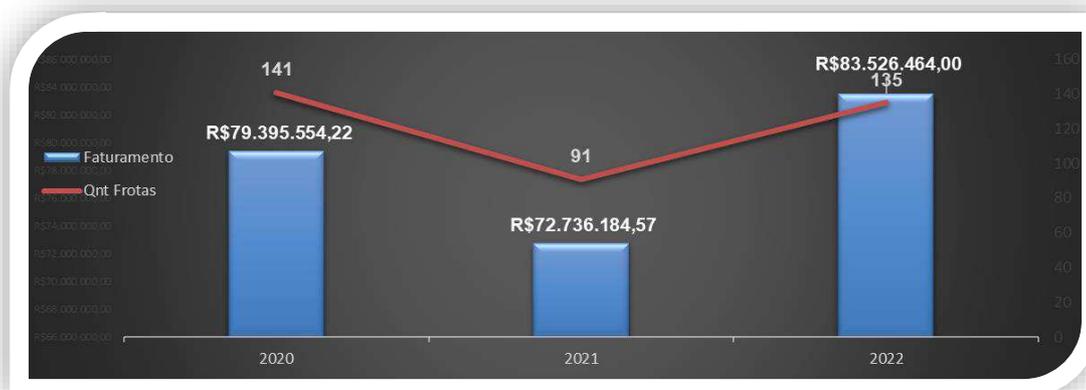
1.2. Eficiência Operacional – Comparativo de faturamento x frota

O quadro abaixo representa a coleta de informações de faturamento real de 2020 (gestão anterior), 2021 e 2022 sob a gestão da FKConsulting.Pro. Esse levantamento visa estabelecer um comparativo quanto a utilização das frotas, revelando visivelmente que a FKConsulting apresenta um melhor desempenho comparado ao número de frotas disponíveis para a operação.



1.3. Simulação de desempenho com aplicação da taxa de produtividade

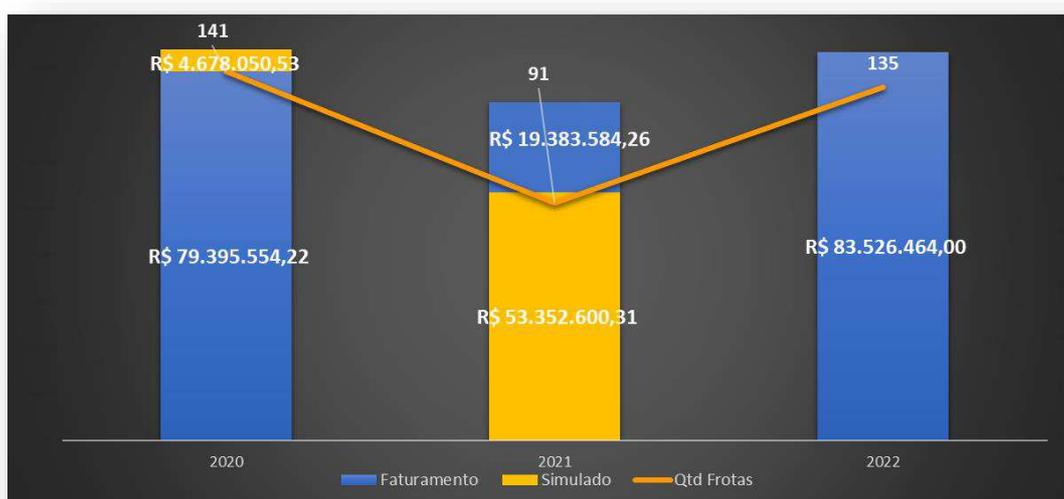
Para clarificar e qualificar a superioridade de gestão da FKConsulting, o quadro anterior: “Comparativo de faturamento x frota” segue resumido abaixo, para prover uma melhor interpretação do desempenho, seguido de uma análise e simulação dos dados que sustentam a eficiência da gestão implementada pela FKConsulting.PRO notadamente em 2022, com menos frotas operando, porém com maior resultado. Em uma segunda análise também respondemos a seguinte pergunta para 2021: “Como R\$72MM (gestão FK Consulting.PRO) é melhor que R\$79MM (gestão anterior)?”



A resposta ao questionamento, pode ser observado no quadro abaixo, no qual aplicamos a taxa de produtividade praticada por cada gestão nos anos de 2020 e 2021, ou seja, multiplicamos o número de frotas pela taxa de produtividade de cada gestão, obtendo o seguinte resultado:

	2020	2021	2022
Faturamento	R\$ 79.395.554,22	R\$ 53.352.600,31	R\$ 83.526.464,00
diferença	R\$ 4.678.050,53	R\$ 19.383.584,26	
Simulado	R\$ 84.073.604,75	R\$ 72.736.184,57	
Qtd Frotas	141	91	135

Este exercício revela que se a FKConsulting.PRO se estivesse na gestão da EMBRAC em 2020, com a sua gestão e boas práticas, teria faturado R\$4.678.050,53 a mais que a gestão anterior, ou seja, R\$84MM ao invés de R\$79MM.

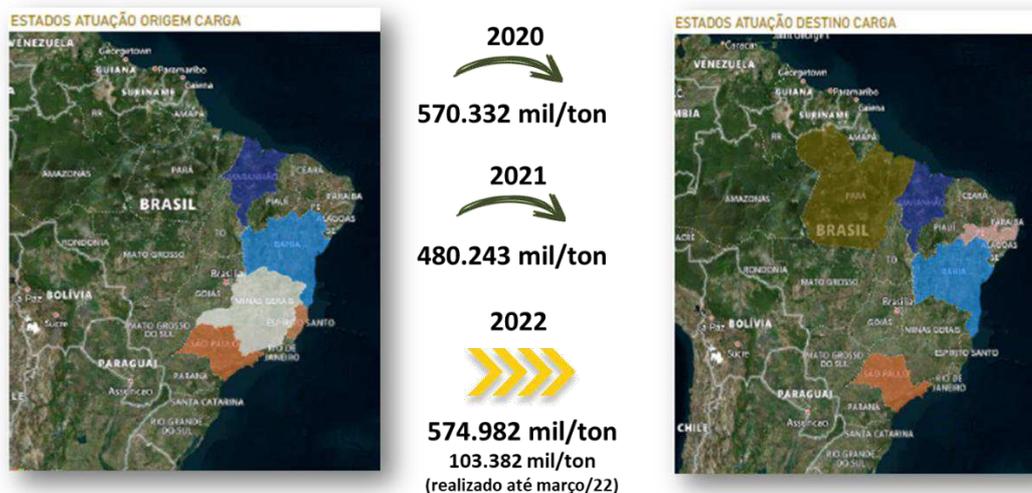


No gráfico acima, ao se aplicar a taxa de produtividade da gestão anterior ao ano de 2021, que foi totalmente gerido pela FKConsulting.PRO, ter-se-ia um faturamento inferior em **R\$19MM**, ratificando a queda constante de faturamento nos anos anteriores que culminaram na Recuperação Judicial, o que apenas confirma a incapacidade da gestão anterior em estar à frente dos negócios.

1.4. Volume transportado

Para estabelecer um comparativo com o ano de 2020 – gerido pela gestão anterior -, que com **141 frotas**, e o ano de 2022 (real + projetado) gerido pela FK Consulting.PRO, com **136 frotas**, fica evidente a capacidade superior da gestão atual

aplicada pela FK Consulting.PRO na captação de demanda (vale mencionar que para o ano de 2020 os volumes ainda contemplam a operação de madeira, mantida pela gestão anterior com grande prejuízo, mas que representava um volume significativo pelo fato de o produto ser mais pesado).



1.5. Captação de crédito no mercado para Locação de Frotas

Por ineficiência da gestão anterior em cumprir com os compromissos assumidos junto ao Banco Paccar e ao Banco Volvo, que juntos representavam em torno de **45% dos créditos extraconcursais**, correspondente a **53 frotas**, com equivalência na ocasião a **42% da frota ativa**, as instituições bancárias optaram pela retomada dos ativos. Tal medida provocou uma queda relevante no faturamento, pois a frota própria - por imperícia da gestão anterior - encontrava-se toda sucata (tema a ser detalhado no decorrer do documento). O restante da frota estava 100% alienada a outras instituições financeiras, expondo a companhia ao risco de ficar totalmente sem frota, já que os compromissos com essas outras instituições financeiras igualmente não vinham sendo honrados, tampouco negociados pela gestão anterior.

Neste cenário de perda de veículos pela retomada implementada pelas instituições financeiras, foi realizada uma análise de impactos nos clientes e no faturamento, conforme segue:

Clientes

- Bracell – Rompimento da relação Comercial – Disponibilidade de 25 Cavalos;

- Lwart – Rompimento da relação Comercial – Disponibilidade de 01 Cavalos;
- Embacorp – Rompimento da relação Comercial – Disponibilidade de 01 Cavalos;
- Suzano – Perda de 17 Cavalos para a operação;
- Alunorte – Perda de 02 Cavalos para a operação;
- Moura – Perda de 02 Cavalos para a Operação;

Queda de Fatº

- 38,9 % do Faturamento médio mensal – Parte com Geração de Caixa Negativa;

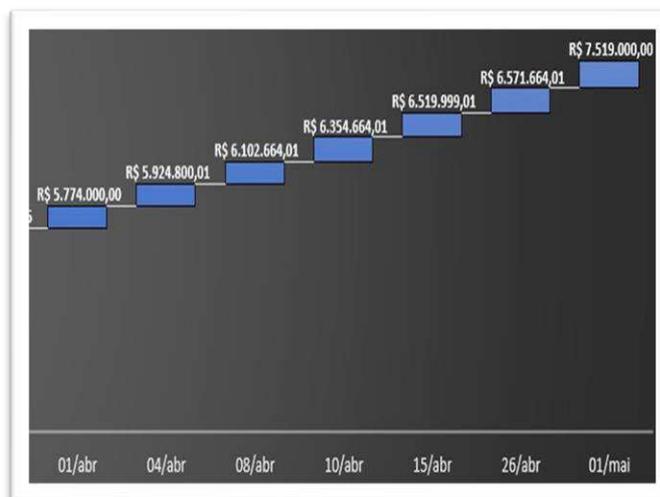
Frente a este contexto, a terceirização passou a ser uma medida contingencial visando a continuidade da operação com o menor impacto na relação comercial e no faturamento, principalmente quanto ao cumprimento das premissas pré-estabelecidas no plano de recuperação judicial.

As negociações para a terceirização mostraram-se de alta complexidade para a viabilização, em função das garantias exigidas e do fato de nenhuma instituição bancária aceitar conceder crédito à EMBRAC, dado o seu histórico de não cumprimento das obrigações financeiras pela gestão anterior.

Contudo, a FK Consulting.PRO captou no mercado um crédito de R\$29MM, equivalente a 30 frotas, o que foi possível dada à sua credibilidade construída no mercado e do relacionamento com a locadora de veículos.

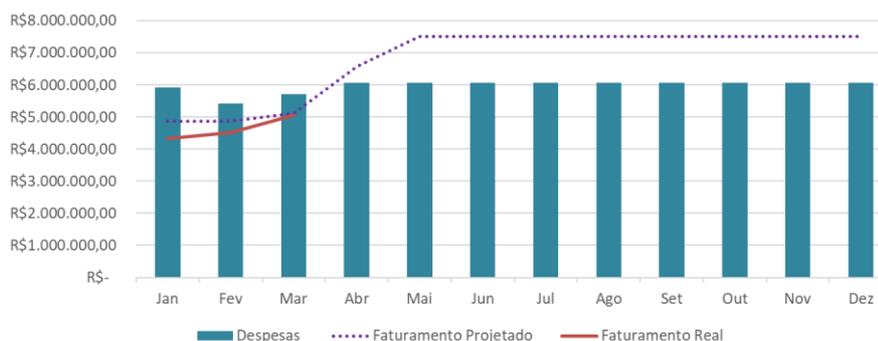
Essa parceria, que em condições normais não ocorreria, deu à EMBRAC uma oportunidade de se reerguer, gerando, já nos primeiros dias de operação com a nova frota, um faturamento adicional de R\$ 961.397,95.

Com uma nova estratégia operacional estabelecida, demonstra-se abaixo, em uma linha do tempo, a capacidade instalada de faturamento em cada período:



Observando o gráfico abaixo, nota-se que o faturamento real, em razão de todas as melhorias operacionais e organizacionais implantadas, passa a refletir e resultar no crescimento constante do faturamento, demonstrando que em abril a EMBRAC deverá alcançar o faturamento mínimo necessário para cobrir todas as despesas operacionais, inclusive as decorrentes e herdadas da gestão desempenhada anteriormente (que culminou na retomada das 53 froas e do sucateamento irreversível de quase a totalidade da frota própria). Esse resultado sinaliza a recuperação de uma organização que fatalmente poderia ter caminhado para a falência.

Faturamento real x Fat. Capacidade projetada x despesas operacionais



Esse crescimento é sustentado por uma estratégia operacional com destaque para os seguintes pilares: implantação do Centro de Controle de Operações (24x7) e motorista líder, implantação do processo de gestão de agregados, redesenho do modelo de manutenção da frota, readequação e negociação com os clientes sobre oportunidades de redução dos ciclos de descarregamento, controle de jornada e uma forte atuação comercial.

1.6. Produtividade e redução de custos na operação

A FK Consulting.PRO logrou um **aumento de produtividade no cliente Suzano**, construindo em parceria, o turno **12x36** para descarregamento, resultando em um faturamento adicional de **R\$180.000,00**.

Da mesma forma, **adaptou-se as carretas** com a solução de quebra ondas, que permitiu evitar o excesso de carga, assim como ganhar **1 dia de ciclo**, tendo como resultado um faturamento adicional de **R\$135.000,00**.

1.7. Elementos da estratégia e das ações comerciais

Estabelecer uma relação comercial ativa com os clientes para a retenção e credibilidade das contas, mantendo vigentes os contratos que poderiam ser cancelados pelo advento da recuperação judicial. Como resultante deste trabalho comercial e organizacional, clientes importantes foram reconquistados, tal como ALUNORTE, que havia deixado de carregar com a EMBRAC por não acreditar na recuperação, quadro este revertido com a demonstração dos resultados e do modelo de gestão implantado.

Como fruto da proximidade com o cliente implementou-se a cobrança das estadias, prática adotada pelo mercado e prevista no Art. 11 da Lei 11.442/07, com as alterações da Lei 13.103/15, que foi acatada prontamente por 100% dos clientes. Por alguma razão a **gestão anterior** não promovia a cobrança deste custo aos clientes.

Esforço comercial direcionado para a ampliação e captação de novas rotas estratégicas e renegociação de **rotas deficitárias herdadas da gestão anterior**, que será detalhado no decorrer do documento. Neste mês especificamente este esforço resultou no acréscimo de **2.520 toneladas/mês** nas rotas do Maranhão e em uma renegociação das rotas deficitárias no cliente Suzano.

1.8. Reajustes contratuais – operações deficitárias

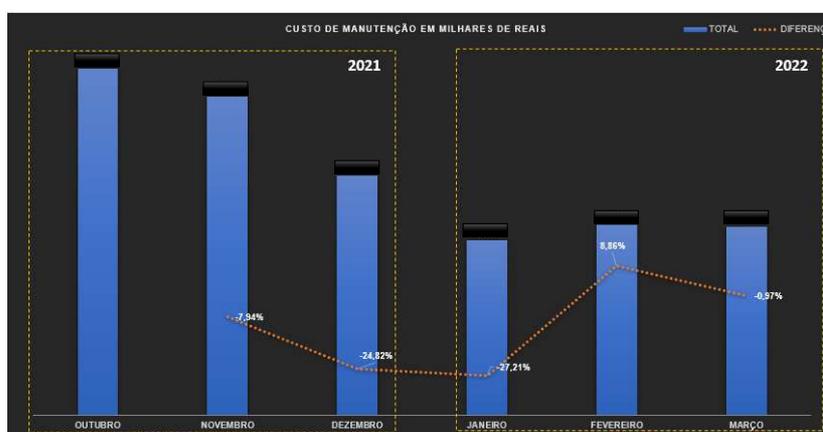
A gestão anterior operava com descaso em relação às suas políticas comerciais, não aplicando reajustes contratuais necessários para o equilíbrio da relação. Por meio de estudos realizados com base na metodologia TCC / TCO T1 2021, a FK Consulting.PRO equilibrou resultados positivos cliente a cliente com reajustes de preços necessários para o equilíbrio econômico-financeiro da companhia.

1.9. Repassse Diesel

Com uma forte interação entre a área comercial, a área de operações e o cliente, resultante de uma nova dinâmica de relacionamento e demonstração de resultados, as negociações e repasses dos **reajustes de combustível** têm sido realizados de maneira constante, dada a transparência e seriedade na condução deste processo.

1.10. Redução de custos com a manutenção

Foi estabelecida uma diretriz para redução dos custos operacionais atribuídos a manutenção, e o resultado da execução deste projeto foi a redução dos custos na ordem de 54,31%.



1.11. Parcelamento do passivo tributário

A gestão anterior deixou de cumprir com inúmeras obrigações tributárias, situação tratada pela FK Consulting.PRO, por meio da efetivação do parcelamento/transação de toda a dívida tributária.

Nos estados de **Minas Gerais e Maranhão**, o passivo tributário estadual foi liquidado. Nos demais Estados foram realizados os parcelamentos e as transações conforme abaixo:

Orgão/Instituição	Situação
 SEFAZ/ES - SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DO ESPÍRITO SANTO	03 Parcelamentos Convencionais Total Débitos – R\$ 137 Mil Parcelados 60 Meses em (Jun/21)
 Procuradoria Geral do Estado de São Paulo	01 Transação Tributária Total Débitos – R\$ 758 Mil Parcelados 84 Meses (Jun/21)
 GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO Secretaria da Fazenda	01 Parcelamento Convencional Total Débitos – R\$ 332 Mil Parcelados 60 Meses (Jun/21)
 Receita Federal	01 Transação Excepcional Total Débitos – R\$ 1.192 Mil Parcelados 84 Meses (Jun/21)
 PGFN PROCURADORIA GERAL DA FAZENDA NACIONAL	01 Transação Excepcional Total Débitos – R\$ 663 Mil Parcelados 120 Meses (Jul/21)

1.12. Substituição da Contabilidade

O distrato com a contabilidade anterior foi motivado e efetivado em 24/05/21 pela identificação de inconsistências contábeis-fiscais (Auto de infração), tendo a companhia recebido dois Autos de Infração: Notificação nº **ICNFIS000012174.2021** de 22 março

2021 (valor: R\$ 202.693,90) e Notificação nº **ICNFIS000004578.2021** de 05 abril 2021 (R\$ 741.719,26), perfazendo o total de R\$ 944.413,16 (com multa e juros), até o momento.

Estes Autos de Infração foram gerados pela ausência do lastro de notas fiscais na operação da EMBRAC.

Como ação imediata, em resposta ao exposto, a atual gestão finalizou **o processo de prospecção de um novo prestador de serviços contábeis** a fim de substituição do prestador de serviço atual.

1.13. Análise de viabilidade da Operação Madeira – Filial Pojuca

Em análise aos resultados do 1º Quadrimestre de 2021 e do estudo das rotas, por meio da metodologia TCC/TCO, observou-se que a filial de Pojuca, responsável pelo atendimento da Operação Madeira, apresentou geração de caixa negativa e uma precificação defasada para a operação.

A filial de Pojuca foi estabelecida exclusivamente para o atendimento da operação de madeira. A EMBRAC tinha 25 frotas alocadas, com turno de trabalho 24x7, com histórico de alto índice de acidentes, e que demandava uma alocação de mão-de-obra 74 colaboradores, sendo 57 motoristas.

A atual gestão aferiu que a referida operação resultava em prejuízo mensal de **-R\$300.000,00**. Sendo clara a inviabilidade econômico-financeira da operação madeira, e não tendo sido possível a aplicação de reajuste contratual necessário ao equilíbrio contratual, optou-se pelo encerramento das atividades da filial Pojuca.

1.14. Terceirização da manutenção

A terceirização foi efetivada e motivada pela necessidade de estabelecer um novo **patamar de excelência** e resultados, dado que a gestão anterior havia determinado que os veículos, para efeito de redução de custos, só **passassem por manutenção corretiva**, e que **utilizassem o óleo diesel S500** com a desativação do **ARLA** de todos os caminhões, orientação não recomendada pelo fabricante dos veículos. Essa situação expôs a EMBRAC à possível autuação por crimes ambientais o que geraria impactos financeiros relevantes.

Essas determinações contribuíram para a **depreciação acelerada da frota, perda de faturamento e a elevação do custo de manutenção**.

2. Processos

2.1. Adequação da tecnologia a maturidade do processo logístico - SASCAR

A ferramenta **SASCAR**, foi adquirida em 28/10/20, com a funcionalidade adicional de gestão de frota - TMS (Transport Management System).

Ao se conduzir ações de mapeamento e melhoria do processo logístico, foi observado que a funcionalidade TMS, em função da maturidade em que se encontra o processo logístico, estava subutilizada.

Posto isso, foi efetuado um levantamento da fatura e constatou-se que:

- Pagava-se o equivalente a R\$ 30.000,00 para contemplar a solução completa (rastreadores, telemetria + a funcionalidade adicional TMS). Sendo R\$ 24.000,00 em equipamentos de rastreamento e **R\$ 6.000,00 no TMS**

Desta forma, optou-se por desabilitar os serviços relacionados ao TMS e reduzir a fatura no montante relacionado ao módulo. Com esta ação mantem-se os seguintes serviços:

- Sasweb: rastreador para extração de relatórios;
- Sasgc: envio de comandos, controle de rotas, alertas etc.;
- Telemetria: controle de combustível, velocidade, relatórios de acidentes etc.

O cancelamento dos serviços foi feita na data de 03/05/2021.

Destaca-se que a decisão por **manter o módulo de telemetria** está embasada nos testes realizados na frota, especificamente no item de controle de veículo ligado sem movimento, que geraram os resultados abaixo:



2.2. Ocorrências de acidentes em 2020 e 2021

No final de 2020 e no início de 2021 houve a ocorrência de 3 acidentes envolvendo os veículos da EMBRAC, os quais resultaram em um custo de contenção da ordem de R\$ 1.489.955,03, afetando de forma substancial o fluxo de caixa da operação, sendo:

- R\$ 530.132,32 no 1º acidente;
- R\$ 346.194,34 no 2º acidente;
- R\$ 613.628,37 no 3º acidente

2.3. Simulador de preços

Estabelecida a nova política de precificação, com a criação da primeira versão do Simulador de Preços, modelo robusto, dinâmico e autônomo baseado no conceito TCC por cliente, consegue-se trazer o preço de frete com maior segurança, confiabilidade e agilidade.

2.4. Gestão de combustível e pedágio

Negociação avançada com a prestadora Ticketlog para a implantação da ferramenta de gestão de combustível e pedágio, visando melhoria na gestão do custeio e prazos médios de pagamento.

3. Gestão do conhecimento

3.1. Gestão por resultados

A “Reunião de Resultados – Gerencial” para toda a equipe de liderança, com o intuito de formar uma nova geração de líderes com a competência necessária à gestão da organização. São realizadas reuniões semanais e mensais.

4. Conclusão

4.1. Comparativo: Diagnóstico inicial gestão anterior x gestão atual

As práticas de gestão encontravam-se em estágios preliminares de desenvolvimento, e as práticas existentes em sua maioria eram de **enfoques reativos e sem a existência de padrões de trabalho formais**.

Na gestão atual, as práticas estabelecidas e o monitoramento dos indicadores organizacionais permitem um **enfoque proativo** com a implantação do comitê de operações e comitê financeiro para o acompanhamento diário do desempenho, assim como a reunião de resultados, realizada mensalmente com toda a diretoria e os gestores.

Não havia nenhuma evidência de busca ou aplicação de boas práticas do mercado em nenhum dos departamentos ou unidades da empresa, denotando **baixo compartilhamento de informações e conhecimento entre as unidades de negócio**, o que tornou moroso o refinamento e integração das ações de melhoria e identificação de não conformidades relacionadas às boas práticas de gestão organizacional.

Com o advento da nova gestão e com uma **reestruturação organizacional, foi estabelecido um ambiente colaborativo** que permitiu estabelecer e padronizar os processos permitindo replicação das boas práticas para as unidades da EMBRAC.

Alguns resultados foram percebidos na operação, porém não foram decorrentes de ações estratégicas, mas da execução dos processos sem os devidos controles e direcionamentos estratégicos. Notava-se um alto desequilíbrio dos esforços nos diferentes aspectos dos resultados organizacionais: Econômico-Financeiros; Clientes e Mercado; Processos e Fornecedores, tendo sido a intervenção da FK Consulting.PRO com os seguintes destaques:

Econômico-Financeiros: ausência de fluxo de caixa, de conciliação bancária diária, dos controles do fluxo de recebimento dos clientes, divergência nos lançamentos referente a origem das contas de despesas registradas nas contas contábeis. **Processos já estabelecidos e implantados pela FKConsulting.PRO.**

Clientes e Mercado: ausência de mecanismos ou práticas comerciais para a manutenção da carteira de clientes e prospecção de mercado. As poucas interações comerciais se davam por intermédio específico de alguns clientes. Atualmente a EMBRAC consolidou uma área comercial com enfoque proativo com o diretor estratégico: **Manter a proximidade e intimidade com o cliente.**

Processos: Não há evidência de controles gerenciais estabelecidos para a execução dos processos organizacionais. A FK Consulting definiu e implantou o **painel de indicadores estratégicos** e seus **desdobramentos para os processos** do fluxo de valor

e **capacitou a liderança e responsáveis** para que desenvolvessem a capacidade de entendimento da estratégia, monitoramento do desempenho e aplicação das melhorias e correções de desvios. **A EMBRAC hoje é uma empresa que aprende.**

Fornecedores: ausência de práticas de desenvolvimento e manutenção de fornecedores deixando de aferir os benefícios dessa prática, assim como total perda de credibilidade no mercado para aquisição de insumos da operação. Atualmente a proximidade com os fornecedores restabeleceu a credibilidade e o fornecimento de insumos de maneira a não impactar a operação.

4.2. Comentários finais

Considerando o relato acima, fica evidente que a gestão anterior vinha utilizando de práticas que poderiam comprometer a perenidade do negócio, bem como colocar em risco a aprovação do plano de recuperação judicial, o qual foi conduzido com êxito pela Gestora Judicial, conforme pode ser observado nos autos do processo de Recuperação Judicial.

As práticas adotadas pela gestão anterior corroboram de forma danosa a gestão e/ou a operação da EMBRAC uma vez que:

- Utilizou-se de práticas contábeis contestáveis, que inclusive redundaram em autos de infração;
- Descumprimento das normas com relação a utilização do ARLA nos caminhões. **No Brasil, a especificação do ARLA 32 foi definida pela Portaria 29/2008 do IBAMA. A fabricação, especificação, armazenagem e transporte são definidas pela Norma ABNT NBR ISO 22241 que segue os padrões internacionais para o produto.** Produto essencial para a redução da emissão de poluentes e de grande importância para a preservação do meio ambiente. Colocando em risco as atividades da empresa, com possíveis penalidades de multas por crime ambiental;
- Não tinha sob sua gestão nenhuma política para acompanhamento nas negociações junto aos seus clientes, dado o que foi demonstrado acima;
- Utilizava Diesel fora das normas do fabricante, provocando ao longo do tempo desgastes severos dos caminhões e conseqüentemente onerava o caixa da empresa com custos elevados na manutenção;

- Como não fazia avaliação da rentabilidade dos seus clientes, mantinha operações deficitárias, comprometendo o fluxo de caixa.