



### 3. ORGANIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DE RECUPERAÇÃO

#### 3.1. INTRODUÇÃO

Este Plano de Recuperação Judicial foi precedido de um estudo de planejamento estratégico feito pelo **GRUPO GP COMBUSTÍVEIS**, e tem por objetivo viabilizar, de acordo com a Lei 11.101/2005, a reestruturação financeira da empresa, preservando sua função social na comunidade brasileira, mantendo sua entidade geradora de bens, recursos, empregos (diretos e indiretos) e de pagamento de tributos.

O Plano de Recuperação Judicial é focado na preservação dos interesses dos credores da empresa e na geração de empregos, estabelecendo as condições financeiras frente a atual situação do **GRUPO GP COMBUSTÍVEIS** e de mercado.

Nesse rumo, as condições apresentadas no presente plano de recuperação judicial são as que menos impactam negativamente nas relações negociais mantidas com o mercado, pois elaborado com base em critérios técnicos, econômicos e financeiros, sendo o mais condizente possível com a realidade dos fatores micro e macroeconômicos que se refletem nos negócios das Recuperandas e no mercado regional e nacional.

#### 3.2. ETAPA QUALITATIVA

##### 3.2.1. ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS

ANÁLISE DO AMBIENTE OPERACIONAL							
	FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO DA UNIDADE	COMPARAÇÃO COM CONCORRENTES					
			A		B		C
1	Presença nas principais cidades do Brasil	☉	Menor	☉	Menor	☉	Maior
2	Marca forte e conhecida nacionalmente	☉	Menor	☉	Menor	☉	Igual
3	Serviços de Valor Agregado	☉	Igual	☉	Igual	☉	Menor
4	Preços Competitivos	☉	Menor	☉	Igual	☉	Igual
5	Atendimento diferenciados	☉	Igual	☉	Igual	☉	Igual
6	Mix Regional	☉	Igual	☉	Maior	☉	Maior
7	Poder de Compra Volume (Grandes Contas)	☉	Menor	☉	Maior	☉	Igual

Nesta demonstração comparamos a situação do **GRUPO GP COMBUSTÍVEIS.**, com os principais concorrentes de mercado, classificados nesta ocasião como (A), (B) e (C), para preservar-se o caráter confidencial das informações.

A análise dos fatores críticos do sucesso sugere que o **GRUPO GP COMBUSTÍVEIS.**, em





relação aos seus principais concorrentes, não apresenta deficiência competitiva que a desclassifique, uma vez que a empresa manteve, até um passado muito recente, um alto nível de conceito de administração que a colocou em patamar de superioridade ou igualdade com os principais fornecedores do Brasil.

Em oposição aos pontos fortes, destaca-se, principalmente, que o **GRUPO GP COMBUSTÍVEIS** possui fragilidades em decorrência de sua situação econômico/financeira que gerou, no decorrer dos dois últimos anos, uma política de preços para se destacar a frente de seus concorrentes gerando conseqüentemente a perda do poder de compra em volume, não podendo desenvolvê-los ou até mesmo melhorá-los.

### 3.2.2. ANÁLISE DO AMBIENTE DE UM SETOR DE ATIVIDADE

Esta análise está baseada nas principais forças competitivas que interferem na elaboração de estratégias da empresa, conhecida, em administração, como força de Porter.

O setor de atividade em que o **GRUPO GP COMBUSTÍVEIS.**, está inserida tem como principais aspectos negativos a situação econômica do país causando variação da moeda que afeta diretamente a aquisição tornando as margens mais baixas comparando, principalmente as grandes empresas no ramo.

Cabe observar que o **GRUPO GP COMBUSTÍVEIS.** se depara, no mercado, com diferentes níveis de concorrentes: quer nos seus atributos qualitativos, quer na quantidade de opositores.

Este cenário competitivo é suplantado a partir da proposta de valor dos produtos e serviços do **GRUPO GP COMBUSTÍVEIS.** nas suas características diferenciadas percebidas pelos clientes. Estas características, como vistas acima, estão refletidas na imagem de qualidade assegurada e pelo tempo de existência da marca e os padrões de qualidade adotados pela empresa.

### 3.2.3. ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE CLIMA

Foram analisadas as variáveis políticas e econômicas que interferem direta ou indiretamente no desempenho do **GRUPO GP COMBUSTÍVEIS.,** e seus comportamentos.





ANÁLISE DO MACROAMBIENTE CLIMA				
VARIÁVEIS POLÍTICAS ECONÔMICAS SIGNIFICATIVAS	FONTES	FUTURO DAS VARIÁVEIS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Aumento da oferta de combustível importado	<a href="http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/03/18-em-novas-refinarias-implicacao-do-combustivel-pode-dobrar.ate.2015.html">http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/03/18-em-novas-refinarias-implicacao-do-combustivel-pode-dobrar.ate.2015.html</a>	A tendência é que as distribuidoras de combustível façam mais a importação de diesel e gasolina, principalmente pela diferença significativa de preço de compra em comparação com produto da refinaria.	☑ Aumento da margem na venda do produto importado, tendo em vista a boa oportunidade de compra	☑ Insuficiência financeira para efetuar a compra do produto importado, com a necessidade de pagamento à vista
Alta concentração de mercado	<a href="http://www.surfacem.com.br/sinf_establicas/entidade/Participacao_Mercado.pdf">http://www.surfacem.com.br/sinf_establicas/entidade/Participacao_Mercado.pdf</a>	Mais de 70% do mercado de combustível está concentrado em três principais distribuidoras de combustível no Brasil.	☑ Atuar em parceria com as grandes distribuidoras, abrindo crédito de compra de combustível dependendo do bom relacionamento com fornecedores	☑ Ter pouco poder de barganha frente aos grandes fornecedores nacionais de combustível. Risco de ficar sem opção de compra com boa margem a condição favorável de pagamento.
Diminuição taxa juros	<a href="http://economia.in.com.br/2017/01/30/taxa-selic.html">http://economia.in.com.br/2017/01/30/taxa-selic.html</a>	A previsão para 2017 é uma redução da taxa Selic, consequentemente uma redução dos juros para novas operações financeiras	☑ Menor despesa financeira ao longo do ano para a empresa, na contratação de novas operações financeiras	☑ Dificuldade de abertura de novas operações financeiras para girar a operação da empresa
Queda da produção industrial	<a href="http://economia.uol.com.br/noticias/estadas/2017/02/01/producao-industrial-do-brasil-fecha-2016-com-queda-de-66-3-ano-seperdas.htm">http://economia.uol.com.br/noticias/estadas/2017/02/01/producao-industrial-do-brasil-fecha-2016-com-queda-de-66-3-ano-seperdas.htm</a>	Foi o terceiro ano seguido de queda da produção industrial no país. Diminuindo o investimento todo o mercado desacelera	☑ A estimativa é que para os próximos anos tenha um crescimento da produção, aumentando consequentemente a demanda por combustível	☑ Maior problema é que a indústria continua em queda, reduzindo ainda mais a demanda por combustível
Mercado secundário de distribuidoras altamente competitivo	<a href="http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/03/27/por-que-o-preco-da-gasolina-pode-sair-na-refinaria-mas-subir-no-posto.htm">http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/03/27/por-que-o-preco-da-gasolina-pode-sair-na-refinaria-mas-subir-no-posto.htm</a>	O livre comércio na formação do preço ao consumidor final de combustível, faz com que não haja uma uniformidade nos preços praticados. Aumentando ainda mais a competição entre revendedores do setor. Os consumidores desse mercado são altamente suscetíveis a variação de preços.	☑ Maior vantagem é criar uma diferenciação nos preços perante os concorrentes. Com a abertura de bons fornecedores de produto à um preço abaixo do mercado	☑ A competição por preço fica inviável com grandes players, principalmente no segmento da venda ao consumidor final (postos de combustível)

Como pode ser observada no quadro anterior, a empresa considera o atual cenário econômico, social e político favorável as suas operações para os próximos anos. Assim, espera-se um aumento considerável no consumo dos produtos de maneira geral, o que levará a melhoria dos resultados considerando-se um maior valor agregado aos produtos.

Para tanto é importante a melhora continua de administração e processos que permitam o atendimento deste mercado que a cada dia torna-se mais competitivo e seletivo.

### 3.2.4. 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 e estabelecer estratégias para potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.





ANÁLISE DO AMBIENTE OPERACIONAL				
VARIÁVEIS OPERACIONAIS SIGNIFICATIVAS	FUTURO DAS VARIÁVEIS		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Desenvolvimento interno de sistemas	A empresa possui uma equipe interna de desenvolvimento de sistemas. O objetivo é diminuir os trabalhos manuais e ter acesso a informação correta a qualquer momento	☑	Segurança nas informações das empresas, desenvolvimento dos sistemas personalizado para operação da empresa	Atraso nas entregas dos projetos de desenvolvimento, perda de foco no negócio principal da empresa para desenvolver sistemas acessórios
Achatamento da pirâmide organizacional	A empresa vem reduzindo os cargos de direção da empresa.	☑	Redução da folha de pagamento e formação interna das novas lideranças	Com a redução dos setores, houve um acúmulo de responsabilidade em determinados colaboradores, prejudicando o desempenho das atividades
Frota própria dedicada	A empresa possui uma frota moderna, com mais de 150 caminhões dedicados a operação de transporte de produto	☑	Otimização das rotas e preços mais competitivos com a venda de frete aos clientes	Alto custo fixo, elevada quantidade de processos trabalhistas (motoristas), frota dimensionada acima da demanda de produto.
Administração descentralizada	Atualmente os setores administrativos da organização estão descentralizados.	☑	Diversidade de cultura nos setores administrativos	Demora na tomada de decisão; informações com pouca precisão; alto custo com mobilidade dos gestores; dificuldade de planejar as ações antes da execução
Processo decisório	Atualmente a empresa não dispõe de comitês de aprovação dos assuntos estratégicos.	☑	Criação de uma governança corporativa	As decisões ficam centralizadas em alguns agentes sem a discussão dos assuntos antes da aprovação. Falta de registro das decisões e histórico das ações.
Inexistência de plano de cargos e salários	Falta regras claras de remuneração, de variáveis e de crescimento profissional. Atualmente os benefícios são oferecidos muito mais pelo pessoal que pelo profissional.	☑	Desenvolvimento de um plano de cargos e salários	Falta de um horizonte para os colaboradores; baixa atratividade de bons profissionais; baixa retenção de colaboradores; aumento de passivos trabalhistas, por falta de definição de regras uniformes.

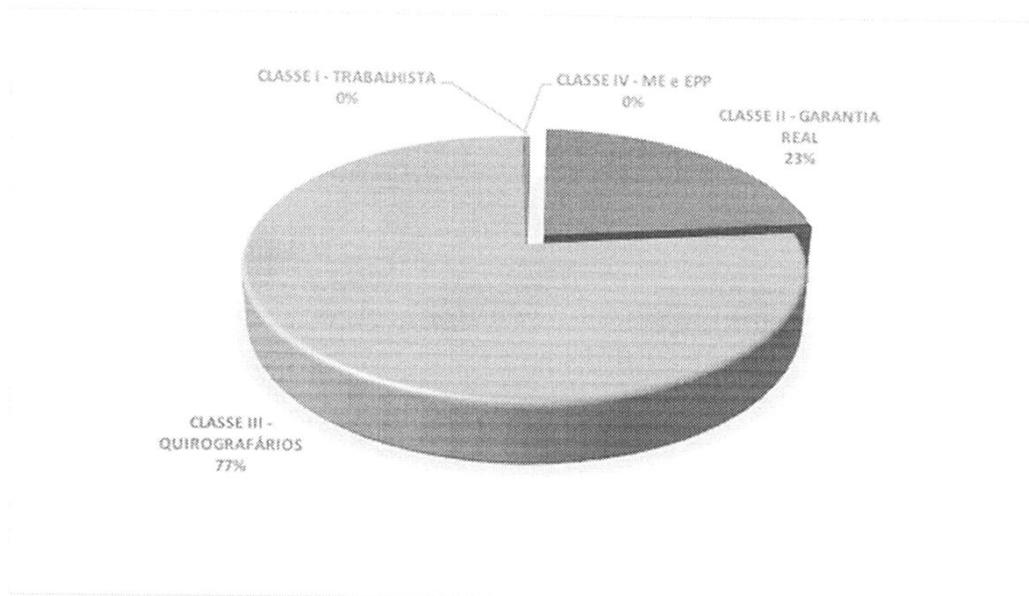
Observa-se acima que a empresa possui tecnologia que comporta o crescimento viabilizando economicamente a atividade na qual ela se encontra, diante do exposto, é visível a força da mesma para crescimento.

### 3.3. QUADRO DE CREDORES DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Para projeção de pagamentos, leve-se em conta o quadro de credores a seguir:

Classe	Valoriação R\$	Partic. RJ %
CLASSE I - TRABALHISTA	425.330,34	0,31%
CLASSE II - GARANTIA REAL	31.626.574,73	22,85%
CLASSE III - QUIROGRAFÁRIOS	106.081.985,98	76,64%
CLASSE IV - ME e EPP	282.800,80	0,20%
<b>TOTAIS</b>	<b>138.416.691,85</b>	<b>100,00%</b>





### 3.4. ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

Foram levantadas as atividades de maior importância e os maiores investimentos realizados pelo **GRUPO GP COMBUSTÍVEIS** conforme suas estratégias vigentes. Tanto as ações de maior importância quanto as de maior investimento estão voltadas a retomada do crescimento do **GRUPO GP COMBUSTÍVEIS**. As estratégias vigentes são ações percebidas em nossa análise como ações que já estão sendo praticadas.

Cabe observar que a atuação da gestão, nos últimos meses, voltou-se para uma nova definição estratégica, consoante detalhado no item 2.3 acima, com foco no desenvolvimento do mercado interno e abertura de novas oportunidades.

Entretanto, os resultados esperados têm resposta mais lenta em função da situação econômico financeira da empresa e da economia nacional, o que acarreta dificuldade na obtenção de recursos financeiros para o financiamento das operações.

Como é cediço, a resolução de empresas deve ser apoiada por um enquadramento que incentive os participantes a recuperar uma empresa que tenha viabilidade financeira e as projeções econômico-financeiras detalhadas neste documento evidenciam que as empresas têm plenas condições de liquidar suas dívidas constantes na forma a seguir proposta, bem como eventuais créditos não sujeitos a recuperação, **mantendo-se viável e rentável**.

A profissionalização de sua gestão e administração, a criação de processos e metodologias de trabalho, com controles, metas e resultados previamente estabelecidos, a implementação de um forte programa de redução de custos, readequação do quadro de funcionários, controle rigoroso de receitas, estoque e logística; todas essas, iniciativas já detalhadas no item 2.3., somadas a proteção legal

