

# PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL



SOCOPLAST INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS LTDA. - EPP

**2ª VARA DE FALÊNCIAS E RECUPERAÇÕES JUDICIAIS DA COMARCA DE  
SÃO PAULO, ESTADO DE SÃO PAULO**

**PROCESSO SOB N.º 1050247-37.2015.8.26.0100**

**AGOSTO-2015**

*“O neoliberalismo econômico, sem os freios e a calibragem humanistas, é tanto incapaz de corrigir as externalidades negativas como de harmonizar adequadamente as externalidades, especialmente as privadas, não equivalentes e reciprocamente consideradas. Tal calibragem é necessária e deve incidir sobre a universalidade do exercício dos direitos subjetivos naturais de propriedade, relativizando-os, ao invés de seguir o viés do neoliberal, em que esse exercício tende ao absoluto.”(SAYEG, Ricardo e BALERA, Wagner. **O Capitalismo Humanista**. 1 Ed. Petrópolis, 2011. p. 178.)*

---

## SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL.....	6
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	6
2. SUMÁRIO DAS MEDIDAS E OBJETIVOS BÁSICOS.....	9
2.1. A ANÁLISE SWOT DO GRUPO .....	9
2.2. DA NATUREZA DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL .....	14
3. O GRUPO .....	17
3.1. APRESENTAÇÃO .....	17
3.2. BREVE HISTÓRICO.....	18
4. CAUSAS DA CRISE .....	22
4.1. ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR .....	22
4.2. OVERTRADING .....	26
4.3. DA DISTRIBUIÇÃO DE GRÃOS DE POLIETILENO .....	27
4.4. DO PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES .....	28
4.5. DO INCÊNDIO CRIMONOSO NA SEDE DA SOCOPLAST.....	30
5. ANÁLISE DE MERCADO.....	32
5.1. CENÁRIO MACROECONÔMICO .....	33
5.2. DESEMPENHO DO SETOR.....	34
6. VIABILIDADE ECONÔMICA.....	36
7. DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA (Art. 53, I da LFRJ) .....	37
7.1. PREMISSAS BÁSICAS .....	37
7.2. MEDIDAS COMERCIAIS .....	40

---

7.3. ADOÇÃO DE UM CRITÉRIO DE PRECIFICAÇÃO.....	40
7.4. MEDIDAS ADMINISTRATIVAS .....	43
7.5. MEDIDAS FINANCEIRAS .....	45
7.6. RETOMADA DA CREDIBILIDADE COM CREDORES.....	48
7.7. BUSCA DE MELHORES FONTES DE FINANCIAMENTO .....	48
7.8. REDUÇÃO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS, COMERCIAIS E INDUSTRIAIS .....	48
7.9. REVISÃO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS E PARAMETRIZAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO .....	48
8. SITUAÇÃO PATRIMONIAL E DE LIQUIDEZ.....	49
9. DO PAGAMENTO AOS CREDORES .....	49
9.1. CREDORES TRABALHISTAS .....	49
9.2. CREDORES COM GARANTIA REAL, CREDORES QUIROGRAFÁRIOS E CREDORES ENQUADRADOS COMO MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE .....	51
9.3. LEILÃO REVERSO .....	55
9.4. DIP FINANCING – Pagamento aos credores que acreditam no Grupo .....	56
9.5. DISPOSIÇÕES GERAIS SOBRE OS PAGAMENTOS.....	59
10. DISPOSIÇÕES GERAIS .....	61
11. CONCLUSÃO .....	62

---

## **RELAÇÃO DE ANEXOS**

**ANEXO I** – PLANILHA DE DEMONSTRAÇÃO DA APLICAÇÃO DO PLANO E APURAÇÃO DO FATOR DE ATUALIZAÇÃO DA DÍVIDA RECUPERACIONAL

**ANEXO II** – PREMISSAS E APLICABILIDADE DO PLANO DE RECUPERAÇÃO

**ANEXO III** – LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO

**ANEXO IV** – LAUDO DE AVALIAÇÃO DOS BENS

---

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL

### 1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este documento foi elaborado pela **IMPACTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS LTDA. – EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL** (“IMPACTA”), pessoa jurídica de direito privado, devidamente inscrita sob o CNPJ nº 07.594.365/0001-30, com sede na Avenida Nossa Senhora do Ó, nº 535, Bairro do Limão, município de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 02715-000e; **SOCOPLAST INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS LTDA. – EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL** (“SOCOPLAST”), pessoa jurídica de direito privado, devidamente inscrita sob o CNPJ nº 07.647.210/0001-15, com sede na Estrada Municipal Bairro dos Farias, S/N, Zona Rural, município de Socorro, Estado de São Paulo, CEP 13960-000., em conjunto denominadas como Grupo (“Grupo”), em atendimento a determinação contida no artigo 53 da Lei n.º 11.101 de 09 de fevereiro de 2005, a Lei de Recuperação de Falências e Recuperações Judiciais (“LFRJ”), tendo por objetivo a apresentação, a seus credores, de seu Plano de Recuperação Judicial (“Plano”).

Em 22 de maio de 2015, foi distribuída no Foro da Comarca de São Paulo, Estado de São Paulo, a petição inicial requerendo a proteção prevista na LFRJ, ao D. Juízo da 2ª Vara de Falências e Recuperações Judiciais (“Juízo da Recuperação”), autos sob o número 1050247-37.2015.8.26.0100 (“Autos da Recuperação Judicial”). Em 10 de junho de 2015, foi deferido o processamento do pedido de recuperação judicial, por meio de decisão disponibilizada no Diário de Justiça Eletrônico do Estado de São Paulo em 12 de junho de 2015, considerando-se publicada em 15 de junho de 2015 (“Deferimento do Processamento”). O Dr. Pedro Mévio Oliva Sales Coutinho foi nomeado como Administrador Judicial (“Administrador Judicial”).

O Plano vem apresentar as condições especiais que a IMPACTA e SOCOPLAST propõe para o pagamento de suas obrigações vencidas e vincendas, conforme lhe faculta o artigo 50 da LFRJ:

*“Art. 50. Constituem meios de recuperação judicial, observada a*

---

*legislação pertinente a cada caso, dentre outros (...) “.*

As condições encontram-se descritas pormenorizadamente neste documento e atendem às exigências do artigo 53, inciso I da LFRJ:

*“Art. 53. O plano de recuperação será apresentado pelo devedor em juízo no prazo improrrogável de 60 (sessenta) dias da publicação da decisão que deferir o processamento da recuperação judicial, sob pena de convalidação em falência, e deverá conter:*

*I – discriminação pormenorizada dos meios de recuperação a ser empregados, conforme o art. 50 desta Lei, e seu resumo;”*

A demonstração da viabilidade econômica, de que trata o artigo 53, inciso II, da LFRJ, está igualmente demonstrada, onde se observa a compatibilidade entre a geração de caixa e a proposta de pagamento formulado aos credores pelo Grupo.

*“II – demonstração de sua viabilidade econômica; e”.*

O Laudo de Avaliação de Bens e Ativos (“Laudo de Avaliação de Bens e Ativos”) de que trata o artigo 53, inciso III, da LFRJ foi elaborado por profissionais devidamente habilitados e é parte integrante deste documento na forma do Anexo I.

O Laudo Econômico-Financeiro (“Laudo Econômico-Financeiro”), previsto no mesmo artigo 53, inciso III, da LFRJ, compõe, ainda, o Anexo II.

*“III – laudo econômico-financeiro e de avaliação dos bens e ativos do devedor, subscrito por profissional legalmente habilitado ou empresa especializada.*

*Parágrafo único. O juiz ordenará a publicação de edital contendo aviso aos credores sobre o recebimento do plano de recuperação e fixando o prazo para a manifestação de eventuais objeções, observado o art. 55 desta Lei.”*

Por fim, consigna-se que caso não apresentada qualquer objeção ao Plano no prazo previsto no artigo 55, *caput*, da LFRJ, inexistente a necessidade de designação da Assembléia Geral de Credores (“AGC”) para deliberação acerca das previsões existentes no presente Plano, devendo ser homologados os termos do Plano pelo Juízo da Recuperação, em sua integralidade, concedendo-se a recuperação judicial para todos os fins de direito.

*Art. 55. Qualquer credor poderá manifestar ao juiz sua objeção ao plano de recuperação judicial no prazo de 30 (trinta) dias contado da publicação da relação de credores de que trata o § 2º do art. 7º desta Lei.*

*Parágrafo único. Caso, na data da publicação da relação de que trata o caput deste artigo, não tenha sido publicado o aviso previsto no art. 53, parágrafo único, desta Lei, contar-se-á da publicação deste o prazo para as objeções.*

*Art. 56. Havendo objeção de qualquer credor ao plano de recuperação judicial, o juiz convocará a assembleia-geral de credores para deliberar sobre o plano de recuperação.*

*§1º A data designada para a realização da assembleia-geral não excederá 150 (cento e cinquenta) dias contados do deferimento do processamento da recuperação judicial.*

*§2º A assembleia-geral que aprovar o plano de recuperação judicial poderá indicar os membros do Comitê de Credores, na forma do art. 26 desta Lei, se já não estiver constituído.*

*§ 3º O plano de recuperação judicial poderá sofrer alterações na assembleia-geral, desde que haja expressado concordância do devedor e em termos que não impliquem diminuição dos direitos exclusivamente dos credores ausentes.*

*§ 4º Rejeitado o plano de recuperação pela assembleia-geral de credores, o juiz decretará a falência do devedor.”*

## 2. SUMÁRIO DAS MEDIDAS E OBJETIVOS BÁSICOS

A recuperação judicial do Grupo terá o objetivo de reestruturar as empresas, com a finalidade de gerar o necessário fluxo de caixa positivo para cumprir o plano de recuperação, através das seguintes premissas:

- i. Superação da momentânea dificuldade econômico-financeira;
- ii. Os interesses das partes envolvidas sejam tratados de forma justa, razoável e equilibrada, e
- iii. O Grupo, com as suas operações, seja viável, permitindo equacionar sua dívida, atingindo a finalidade precípua da LFRJ.

### 2.1. A ANÁLISE SWOT DO GRUPO

Baseado na avaliação do desempenho financeiro das operações de 2013, 2014 e 2015 bem ainda, de uma análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities andThreats* - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) das empresas, foi desenvolvida uma estratégia e uma projeção dos Resultados Operacionais a partir do faturamento real no momento da elaboração do Plano.

Neste passo, todo o Plano foi idealizado com base em discussões sobre erros e acertos da gestão e administração até o ajuizamento do pedido de recuperação judicial. Foi realizada uma detalhada análise SWOT da empresa, sendo esta o ponto de partida de elaboração do presente Planoda seguinte forma:

- i. Ameaças e oportunidades – Análise do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se do estudo do que está fora do controle da empresa, mas que afeta diretamente o negócio. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos,

sociais, tecnológicos, sindicais, legais, tributários, fatos príncipes, etc.

ii. Forças e fraquezas - Trata dos pontos fortes e fracos da empresa.

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

As quatro variáveis da análise SWOT são de extrema importância para o Plano, sem ela, dificilmente, será atingindo o objetivo de reconhecer as fraquezas e defeitos das empresas, e corrigi-los, preparando as empresas para os eventos externos, seja para o seu benefício ou para evitar que atrapalhem o bom andamento da entidade.

A análise SWOT produz uma capacidade de visualização clara e transparente, tanto externa como interna da organização. Essencialmente, ela objetiva possibilitar ao gestor maximizar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, tirar proveito das oportunidades e se proteger das ameaças. Neste sentido, foi traçada a seguinte análise do Grupo:

FORÇAS	Nota	Peso	Geral
Marca reconhecida	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Diferencial inovador	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Tecnologia própria	Concordo Parcialmente	Importante	
Qualidade do produto	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Portfólio de produtos/serviços variado	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Baixo custo	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Colaboradores com competências singulares	Concordo Totalmente	Muito Importante	

## Plano de Recuperação Judicial SOCOPLAST e IMPACTA

Localização privilegiada	Concordo Totalmente	Muito Importante
Infra estrutura adequada	Concordo Totalmente	Muito Importante
Canais de venda diversos	Concordo Parcialmente	Muito Importante
Eficiência operacional	Concordo Totalmente	Muito Importante
Turnover de colaboradores	Concordo Parcialmente	Sem Importância
Base de clientes	Concordo Totalmente	Muito Importante
Recursos financeiros	Não Concordo e nem Discordo	Muito Importante
Escalabilidade	Concordo Parcialmente	Importante
Responsabilidade Socioambiental	Concordo Totalmente	Muito Importante
		140

FRAQUEZAS	Nota	Peso	Geral
Marca desconhecida	Discordo Totalmente	Muito Importante	
Sem diferencial competitivo	Discordo Totalmente	Muito Importante	
Tecnologia compartilhada ou copiada	Não Concordo e nem Discordo	Importante	
Baixa qualidade do produto	Discordo Totalmente	Importante	
Ausência de novos produtos/serviços	Concordo Parcialmente	Importante	
Alto custo	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Colaboradores com competências singulares	Discordo Totalmente	Importante	
Dependente de conhecimentos específicos	Discordo Totalmente	Importante	
Pouca variedade de produtos/serviços	Discordo Parcialmente	Sem Importância	
Poucos canais de venda	Concordo Parcialmente	Importante	
Atendimento ao cliente deficitário	Discordo Totalmente	Importante	
Má gestão	Discordo Totalmente	Sem Importância	
Dependente de poucos clientes	Discordo Totalmente	Importante	
Recursos financeiros escassos	Concordo Parcialmente	Importante	

## Plano de Recuperação Judicial SOCOPLAST e IMPACTA

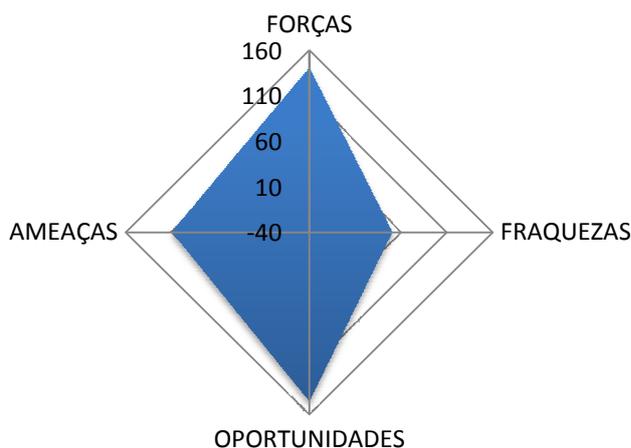
Trabalha homem hora	Discordo Totalmente	Sem Importância	
Prejudicial social ou ambientalme	Discordo Totalmente	Muito Importante	
			50

OPORTUNIDADES	Nota	Peso	Geral
Mercado inexplorado	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Parcerias estratégicas	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Poucos concorrentes	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Políticas governamentais favoráveis	Discordo Totalmente	Muito Importante	
Avanço tecnológico	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Redução de taxas	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Ambiente colaborativo	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Grandes acontecimentos	Concordo Parcialmente	Muito Importante	
Interesse geral por iniciativas socioambientais	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Nova linha de produtos	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Recursos essenciais abundantes	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Novos segmentos de clientes entrando no mercado	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Crescimento do mercado	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Oferta para mercados emergentes	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Poucas barreiras para desenvolvimento	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Facilidade de conseguir informações de público alvo	Concordo Parcialmente	Importante	
			146

## Plano de Recuperação Judicial SOCOPLAST e IMPACTA

AMEAÇAS	Nota	Peso	Geral
Mercado saturado	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Poucos parceiros	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Novos concorrentes	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Políticas públicas / Leis prejudiciais	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Substituição tecnológica	Concordo Parcialmente	Importante	
Entrada de multinacionais no país	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Aumento do custo de mão de obra	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Flutuação do dólar	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Desinteresse geral pelo setor de atuação da empresa	Discordo Parcialmente	Importante	
Dificuldade de inovar	Discordo Totalmente	Importante	
Recursos essenciais escassos e caros	Discordo Parcialmente	Muito Importante	
Segmento de clientes reduzindo	Discordo Totalmente	Importante	
Estagnação do mercado	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Impossibilidade de oferta para novos mercados	Concordo Parcialmente	Importante	
Muitas barreiras para desenvolvimento	Não Concordo e nem Discordo	Importante	
Dificuldade de conseguir informações de público alvo	Discordo Parcialmente	Importante	

A seguir segue o resultado gráfico da análise, indicando que as forças e oportunidades da SOCOPLAST e IMPACTA realmente viabilizam sua recuperação, sendo que, suas fraquezas deverão ser administradas a ponto de não anular suas forças, veja-se:



Assim, os estudos, e a série de medidas aqui propostas, terão o condão de anular ou diminuir as fraquezas, e, de outra parte, fazer com que o Grupo consiga exaurir suas forças e oportunidades, destacando, que o presente se trata de uma concatenação de ideias, princípios jurídicos, financeiros e econômicos, com um único objetivo, qual seja, atingir a essência da LFRJ, que sem sombra de dúvidas está muito bem formalizada no seu artigo 47, *in literis*:

*Art. 47. A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.*

## 2.2. DA NATUREZA DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Identificar os erros, visualizar os acertos e oportunidades, e trabalhar com eficácia e eficiência para o futuro é a essência de um plano de recuperação judicial. Vale, assim, trazer, como introdução ao Plano, e a tudo que será aqui demonstrado, uma espetacular definição do que é um plano de recuperação judicial, do advogado e Economista Aristides Malheiros (*in RECUPERAÇÃO JUDICIAL: Temas Polêmicos – Revista do Advogado AASP, ano XXIX*), abaixo transcrito:

*“É uma ponte, que nos leva do local onde estamos para o local onde pretendemos chegar. É preciso ter a noção exata de onde estamos e entender por qual razão viemos parar nesse ponto indesejado.*

*Em que ponto nos perdemos, como isso aconteceu, o que poderíamos ter feito para evitar? São questões sem as quais se corre o risco de arquitetar-se uma solução equivocada, pois a ponte estará sendo projetada para sair de outro local, que não é aquele onde nos encontramos. Em segundo lugar, deve-se considerar para onde queremos ir e avaliar como poderemos efetuar nossa travessia, com quais recursos podemos contar.”*

Vale lembrar, que um plano de recuperação judicial é um cruzamento de interesses (função social da empresa, interesses dos credores, estímulo à atividade econômica), que não pode ser apenas quantitativo (considerados sob o enfoque de valor em dinheiro a ser satisfeito no curso da recuperação), mas sim, qualitativo, inclusive, porque a LFRJ não criou ou inovou qualquer direito, mas simplesmente, consagrou princípios já insculpidos no artigo 170 da Constituição Federal (“CF”), conforme se pode notar abaixo:

*“(i) livre iniciativa econômica (art. 1º, IV e art. 170, C.F.) e liberdade de associação (art. 5º, XX, CF);*

*(ii) propriedade privada e função social da propriedade (art. 170, I e II, CF);*

*(iii) sustentabilidade sócio-econômica (valor social do trabalho, defesa do consumidor, defesa do meio ambiente, redução de desigualdade e promoção do bem-estar social, art.170, caput e incisos V, VI, VII, CF);*

*(iv) livre concorrência (art. 170, IV, CF);*

*(v) tratamento favorecido ao pequeno empreendedor (art.170, IX, CF).”*

A relação completa das medidas recomendadas está descrita nos itens seguintes. No entanto, se estabelece desde já todas as medidas para implantação de um plano de negócios bem sucedido, terão as seguintes premissas:

- i. Gerenciamento das margens operacionais, concentrando seu foco nos melhores conceitos de precificação de produtos e custos operacionais;
- ii. Reorganização administrativa, em especial, com planejamento em recursos humanos;
- iii. Profissionalização do Grupo, que se iniciará na gestão, cujo foco será, a médio prazo, eventual sucessão da diretoria e dos sócios quotistas;
- iv. Desmobilização de ativos;
- v. Na medida da progressão do Plano, e de reconquista da confiança econômica, baratear o custo financeiro da empresa, negociando com instituições financeiras parcerias taxas de juros mais atraentes;
- vi. Reconquista da confiança do mercado, vendendo com margens saudáveis e tendo condições de entregar os produtos vendidos no volume e prazo prometidos, e
- vii. Reerguer o Grupo no mercado, tornando-o um dos líderes do ramo no Brasil.

As medidas acima, se bem aplicadas e gerenciadas, certamente influenciarão positivamente no giro empresarial, com o esforço dos seus sócios e de todos os seus *stakeholders*, as empresas retomarão o crescimento no mercado com o fulcro de adimplir

o passivo gerado, com a conseqüente manutenção e geração de empregos, recolhimento de tributos, movimentação da economia, cumprindo, assim, na íntegra, o espírito norteador da LFRJ.

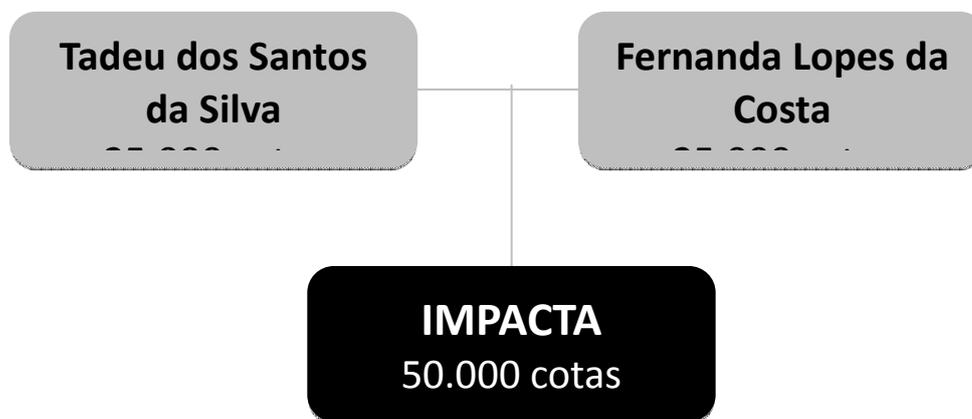
### 3. O GRUPO

#### 3.1. APRESENTAÇÃO

O Grupo, como já mencionado, é composto de duas empresas distintas, quais sejam, IMPACTA e SOCOPLAST.

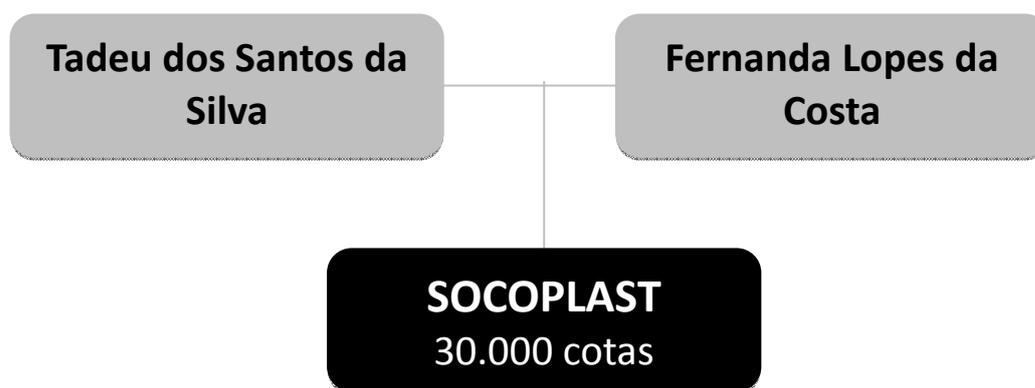
O capital social da IMPACTA é de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), divididos em 50.000 (cinquenta mil) quotas no valor de R\$ 1,00 (um real) cada, totalmente subscrito e integralizado pelos sócios.

Seu quadro societário está constituído conforme abaixo:



O capital social da empresa SOCOPLAST é de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), divididos em 30.000 (trinta mil) quotas no valor de R\$ 1,00 (um real) cada, totalmente subscrito e integralizado pelos sócios.

Seu quadro societário está constituído conforme abaixo:



### 3.2. BREVE HISTÓRICO

O Gruponasceu no ano de 2005, com o objetivo de explorar a indústria e fabricação de materiais plásticos para os mais variados tipos de clientes, com o intuito de atender todo o mercado oferecendo produtos plásticos com a melhor qualidade existente no mercado.

A industrialização dos produtos ocorre por um simples, porém eficiente e moderno processo realizado pelas duas empresas do Grupo, em conjunto. É através da compra de sucata que a empresa SOCOPLAST faz o processo de beneficiamento do produto, que pode ser identificado como uma “lavagem e limpeza” da sucata, e após isso, o bem é vendido à IMPACTA que industrializa o produto, por meio da recuperação do material, até finalizá-lo como filmes plásticos ou embalagens para a venda aos clientes.

Neste sentido, vale mencionar que o processo de recuperação de sucata, além de ser a base do objeto social do Grupo, também é um aliado do meio-ambiente, garantindo que parte da sucata que poderia estar em ruas, lixões, etc., vá para empresas capazes de transformar isto em matéria-prima.

É este exatamente o caso da SOCOPLAST quando realiza a compra da sucata, pois beneficia (ou seja: separa, lava, limpa e enfarda) toda a sucata de material plástico que é recolhida da região do Circuito das Águas, que poderia muito bem estar

contribuindo para o aumento da poluição, e o envia para a IMPACTA realizar o mencionado processamento do plástico e transformá-lo em grão recuperado, sendo esta a matéria-prima capaz de produzir os filmes plásticos e embalagens.

Logo, além de toda a disposição dos sócios e administradores do Grupo em expandir e melhorar o negócio, também há uma clara e real preocupação com o meio-ambiente, vez que o Grupo faz questão de produzir sua própria matéria-prima através da sucata, que é sabido que contribui e muito para a diminuição da poluição de nossas cidades.

Quando iniciadas as atividades, em meados de 2005, possuía apenas um fornecedor e poucos funcionários para receber toda a matéria-prima e acompanhar todo o procedimento de fabricação das embalagens. Atualmente, o número de funcionários triplicou, bem como de fornecedores, fatos estes que apenas confirmam o sucesso do Grupo, que nasceu e cresceu diretamente do esforço e dedicação de seus administradores.

E realmente, o sucesso foi grande. As empresas são pioneiras no ramo de fabricação de embalagens, reconhecidas em todo o mercado nacional pela qualidade de seus produtos. Além disto, são as maiores do mercado na fabricação de embalagens com materiais plásticos, materiais estes que são recuperados pelas empresas do próprio Grupo, de acordo com o processo beneficiamento, com máquinas recuperadoras próprias, o que realmente demonstra a seriedade de todos os administradores, com a qualidade dos produtos comercializados e a elevada função social.

Os sócios sempre acreditaram que o crescimento precisa ser cultivado, investindo de forma constante nas empresas, com a finalidade de superar as necessidades e expectativas de seus clientes, no que mais sabem fazer: indústria e comércio de material plástico capaz de atender os mais variados tipos de embalagens.

Vale reiterar que, no que diz respeito ao material vendido, as empresas realmente possuem o melhor do que existe ao dispor no País, sendo constantemente reconhecidas pelo trabalho que prestam e por todos os clientes que atendem. Aliada a qualidade dos

produtos, também sempre foram reconhecidas pela excelente eficiência no trabalho realizado, pela qualidade do atendimento, personalizado, concedendo distinta relação custo-benefício.

Em virtude de todas essas qualidades e adjetivos, as empresas se tornaram muito sólidas no mercado, posicionando-se entre as maiores empresas de indústria e comércio de produtos plásticos do País. São capazes de atender seus clientes com qualidade impar e eficiência invejável.

O sucesso das empresas estava em ascensão, não apenas por se tratar de um dos melhores produtos que o mercado brasileiro oferece, mas também pelo comprometimento com prazos de entregas, com formas de pagamento, logística, atendimento diferenciado, equipe qualificada, etc.

Neste cenário, não existiam dúvidas por parte dos administradores do Grupo que havia espaço para investimentos ainda maiores, ou seja, compra de mais mercadorias de fornecedores, aumento do capital de giro, abertura de novos clientes, eventuais novas contratações de funcionários, representantes, e até mesmo uma nova atuação no mercado, qual seja, a revenda de mercadoria.

Logicamente, todas estas mudanças requereram constantes investimentos por parte dos administradores, sendo certo e impreterível frisar desde já que eles não possuíam todo o conhecimento técnico para avaliar as probabilidades e riscos de determinadas operações que envolvam valores elevados, novas filiais, aumento de clientes, maiores compras de fornecedores, novas logísticas, estoque elevado, e o início dos trabalhos com revenda, especialmente por tratar-se de empresas originalmente familiares, que nasceram e se mantém até hoje sob administração da família – tanto comercial quanto financeiro.

Ora, apenas a título de exemplo, pois as minúcias da questão serão debatidas no próximo item, quando o Grupo começou a atuar no mercado da revenda de mercadoria, o faturamento cresceu para aproximadamente 7 (sete) milhões de reais, de forma

completamente inesperada, vez que seus administradores não aguardavam por um crescimento tão intenso e rápido de faturamento.

Contudo, é sabido que muitas vezes o rápido crescimento empresarial pode ser um vilão e agir contra a própria empresa, vez que dificilmente os administradores conseguem lidar com presteza e profissionalismo, de modo a enxergar todos os riscos operacionais e atuar de maneira certa na administração, que foi exatamente o que faltou para o real crescimento do Grupo.

Logo, em pouco tempo, devido a inúmeros fatores que serão alinhados no item a seguir, o Grupo passou de uma fase sólida e certa, para um caos financeiro que, inclusive, obrigou as empresas a realizar a contratação de empréstimos com bancos, sendo que, obviamente o efeito progressivo dos juros fizeram com que o caixa no início do ano corrente, viesse a travar, causando atrasos nos pagamentos de dívidas bancárias, parcelamentos, retenções de pagamentos por bancos, enfim, todas suas movimentações financeira, ficando “a mercê” dos pagamentos com os bancos, não conseguindo, assim, saldar suas dívidas com fornecedores e, obviamente, com as próprias instituições financeiras.

Somado aos fatos acima, ainda no mês de março do ano de 2015, a sede da empresa SOCOPLAST (um dos maiores pontos de apoio do Grupo, onde estavam estabelecidos os maiores galpões capazes de armazenar grandiosas quantidades de matérias primas e produtos e, também, onde é realizado o beneficiamento da sucata), foi vítima de um incêndio criminoso, que simplesmente trouxe abaixo todo um galpão inteiro, ocasionando a perda de milhares de mercadorias estocadas, vez que todo o conteúdo do galpão foi perdido.

Assim, não se vislumbrou outra solução, senão o pedido de recuperação judicial, cujo Plano apresentado almeja reorganizar o passivo das empresas IMPACTA e SOCOPLAST, fazendo com que elas retomem sua costumeira estabilidade, e, posteriormente, seu esperado crescimento econômico.

## 4. CAUSAS DA CRISE

### 4.1. ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

Como a maioria das empresas familiares, o Grupo teve ascensão pela garra e visão de mercado de seus fundadores. Com o crescimento da organização, observou-se a centralização das decisões, falta de amparo técnico na gestão da empresa e dificuldade extrema na gestão do caixa, fatores estes que prejudicaram a atuação em um mercado cada dia mais competitivo, especialmente nos tempos de abertura comercial em padrões internacionais.

Certamente, o ponto de partida para a crise financeira do Grupo, foi o fato de ter seu DNA familiar, que resultou na dificuldade de conduzir os negócios, bem ainda, no atecnicismo na tomada de decisões financeiras e gerenciais.

Nesse sentido, Leach<sup>1</sup> aponta ser de vital importância para uma empresa familiar a profissionalização, que está estreitamente associada à mudança de estilo gerencial do proprietário, em razão das necessidades de crescimento e também como consequência do mercado de que a empresa faz parte. O autor afirma que a profissionalização tende a mudar o “método de gerenciamento instintivo” para uma “abordagem profissionalizada”, baseada em planejamento e controle do crescimento por meio das técnicas da administração.

Pois bem, no Brasil, os estudos sobre empresas familiares e seus respectivos modelos de gestão, ainda são recentes e há pouca publicação em livros, deixando parte desta discussão, debatidos em artigos acadêmicos e matérias jornalísticas, e, em sua maioria, essas publicações se concentram no relato de fatos ou na apresentação de casos que, em geral, são casos de sucesso de determinada gestão, contudo, isso não reflete a realidade da maior parte das empresas familiares e, em especial, as de pequeno porte.

Na verdade, é necessário estudar as relações entre conflitos familiares, processo

---

<sup>1</sup>(LEACH, P. **Family business**. Londres: Stoy Hayward, 1994)

sucessório e gestão profissional, pois somente assim, torna-se possível identificar modelos de gestão e de gerenciamento que possam ajudar na solução dos conflitos encontrados, conflitos, estes, que prejudicam sobremaneira a sobrevivência deste tipo de empresa.

Propriedade, gestão e continuidade são elementos definidores da natureza familiar de uma empresa. Assim, enquanto alguns autores, como Landsberg, Perrow e Rogolsky<sup>2</sup> e Barry<sup>3</sup> consideram que uma empresa é familiar se pertencer a uma família, outros consideram que a propriedade não basta, mas sim a participação da família na gestão e controle, como Gallo e Sveen<sup>4</sup>, porém Barnes e Hershon<sup>5</sup>, Church<sup>6</sup> consideram como característica fundamental para uma empresa ser familiar, **possuir a intenção de transferir a empresa para futuras gerações**<sup>7</sup>.

Durante o processo de elaboração do pedido de recuperação judicial, e de estudo do caixa por especialista contratado, notou-se que no Gruponão houve uma gestão totalmente voltada para utilização de práticas administrativas de controles financeiros/contábeis, com uma clara definição de ameaças e oportunidades relativas ao meio envolvente, não foram estabelecidas metas e objetivos bem definidos para gerar melhores decisões estratégicas e não houve a implementação de políticas, procedimentos e tarefas. Estes foram os fatores que contribuíram de forma indelével para acarretar na atual situação de crise que a empresa enfrenta.

As empresas familiares constituem o alicerce do desenvolvimento econômico e muitas delas alcançam posições de liderança nos setores em que atuam. Entretanto, além de possuírem dificuldades para crescer e atingir certa maturidade de gestão

<sup>2</sup>LANDSBERG, I.; PERROW, E. L. e ROGOLSKY, S. Family Business as an emerging field. *Family Business Review*, 1988, p. 1-8.

<sup>3</sup>BARRY, B. The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review*, 1989.

<sup>4</sup>GALLO, M. A. e SEVEEN, J. Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces. *Family Business Review*, 1991.

<sup>5</sup>BARNES, L. B. e HERSHON, S. A. Transferindo o poder em empresas familiares. *Harvard Business Review*, 1976.

<sup>6</sup>CHURCH, R. The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history, 1996. In: C. E. Aronff, J. H. Astrachan e J. L. Ward, *Family Business sourcebook II, Business Owner Resources*, Narietta, Georgia, 1996.

<sup>7</sup>Ver ainda BENDER, Luis Gustavo e SOUZA Levi. **A Importância da Profissionalização da Gestão em Organizações Familiares de Pequeno Porte**, disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/41014476.pdf>.

---

organizacional, elas apresentam baixo ciclo de vida e alta taxa de encerramento em comparação com as empresas não-familiares.

Em estudo inédito realizado no Rio de Janeiro pelo SEBRAE/RJ e com base de dados a partir de pesquisas do IBGE, os entrevistados puderam responder sobre as maiores vantagens e dificuldades das pequenas e médias empresas familiares.

Entre as vantagens que podem ser observadas na gestão de um negócio familiar estão: (i) **o maior envolvimento e compromisso com a preservação da empresa (78,1%)**; (ii) **mais motivação e disponibilidade para o trabalho intensivo (49,3%)**; (iii) **mais agilidade nas decisões (38,4%)**; (iv) **maior capacidade de suportar as dificuldades (38,4%)**; (v) **maior conhecimento da história da empresa (32,9%)**; (vi) **mais liberdade de opinião entre os sócios (27,4%)**; (vii) **mais relações de confiança com os clientes (27,4%)**, e (viii) **mais fácil união e convergência na estratégia (20,6%)**.

A pesquisa também mostrou as principais dificuldades na gestão da empresa, a principal delas, sem sombra de dúvidas, **é a mistura da gestão financeira (pessoal e empresarial), apontada por 58,5% dos empresários**, outros fatores que prejudicam são: (i) **a inexistência de normas para entrada de familiares (38,5%)**; (ii) **a falta de clareza das responsabilidades entre os membros da família (36,9%)**, e (iii) **afalta de regras para remuneração / retiradas da família (35,4%)**.

Como observa Dorothy Mello, presidente do Instituto da Empresa Familiar - IEF, em uma retrospectiva da história recente das empresas familiares no Brasil, é possível perceber como os negócios familiares estão intimamente ligados à evolução da economia brasileira. Desde os anos trinta até os dias de hoje, a economia brasileira passou por diversas crises e turbulências, que afetaram as atividades das empresas familiares brasileiras. Em um período mais recente, de 1989 a 1995, observa-se que as dificuldades econômicas afetaram os gigantes dos negócios, as empresas estatais e também as organizações de pequeno porte. Todas elas tiveram de efetuar mudanças em seus negócios para sobreviverem. Muitas tiveram de fechar as portas ou serem vendidas.

Como se pode perceber, existe um dilema em toda empresa familiar, pois, até certo período de sua existência, a sobrevivência e a evolução da empresa se justificam, justamente, pelo fato da empresa ser familiar (ou seja, com trabalho árduo de seus familiares, inovações por eles realizadas, cooperação “familiar”, motivação, etc.), contudo, quando a empresa atinge um certo nível de complexidade, a administração familiar, por si, já não é mais suficiente e faz com que as dificuldades minimizem as vantagens, posto que a estrutura começa a inchar, o tempo acaba por desgastar o relacionamento, a falta de clareza entre as responsabilidades dos membros da família pesam, e, finalmente, fecha-se o ciclo estudado por Macgovern, ou seja, a empresa familiar poderá se extinguir, juntamente, com o seu Patriarca/Fundador.

No caso presente, a dificuldade de administrar o crescimento por meio de controles financeiros adequados e unicidade da administração, somados à altíssima soma dos juros, e o conseqüente efeito tesoura, foram fatores fundamentais para a crise.

É fato inequívoco, que o empresário, em geral e principalmente no Brasil, é bastante intuitivo com relação aos riscos envolvendo seu negócio. Em todas as suas decisões há sempre, em algum grau, considerações sobre as probabilidades de acerto ou de erro de seus resultados, sendo que, logicamente, os resultados esperados são traduzidos pelo lucro das operações em cada período medido, que, em última análise, representa o autofinanciamento da sobrevivência de sua empresa.

No caso do Grupo, certamente, um dos fatores, mas não o único, que contribuiu para a crise financeira foi o fato de ter seu DNA familiar, o que culminou na dificuldade extrema de conduzir os negócios no período de instabilidade financeira.

Na verdade, o Grupo é uma empresa familiar com profissionais especializados no seu objeto, mas sem perfeito domínio da técnica financeira para prever, ou mesmo entender que aconteceu o denominado efeito tesoura, travando por completo o caixa do Grupo. Tal fato ocorreu ao longo dos anos, com a capitalização dos juros que foram sendo repactuados como fonte de financiamento do capital de giro.

---

## 4.2. OVERTRADING

Como se pode notar da relação de credores, as instituições financeiras representam cerca de 40% (quarenta por cento) do total do passivo e, se de um lado é certo que os juros aumentam em virtude de sua capitalização (em progressão geométrica); de outro, certamente, a margem líquida da empresa não aumenta com a mesma intensidade e velocidade, causando, assim, o já mencionado efeito tesoura.

Na maioria das empresas, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa. Essa situação cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, que se evidencia no balanço por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas do ativo e das contas do passivo. Se o Capital de Giro (“Capital de Giro”)<sup>8</sup> for insuficiente para financiar a Necessidade de Capital de Giro (“Necessidade de Capital de Giro”)<sup>9</sup>, o Saldo de Tesouraria (“Saldo de Tesouraria”)<sup>10</sup> será negativo.

Assim é de suma importância acompanhar a evolução do Saldo de Tesouraria, a fim de evitar que permaneça constantemente negativo e crescente. Caso o autofinanciamento (lucros) de uma empresa não seja suficiente para financiar o aumento de sua Necessidade de Capital de Giro, seus dirigentes serão forçados a recorrer a fundos externos, que podem ser empréstimos de curto ou longo prazo e/ou aumento do capital social em dinheiro (subscrição de capital).

Assim, a Necessidade de Capital de Giro, é função do nível de atividade de uma empresa, já que seu aumento tanto pode ocorrer em períodos de rápido crescimento como também em períodos de queda nas vendas. O Saldo de Tesouraria se tornará cada vez mais negativo com o crescimento das vendas, caso a empresa não consiga que seu

---

<sup>8</sup> Capital de Giro: é capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes, recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais. (Fonte: Sebrae)

<sup>9</sup> Necessidade de Capital de Giro: é função do ciclo de caixa da empresa. Quando o ciclo de caixa é longo, a necessidade de capital de giro é maior e vice-versa. Assim, a redução do ciclo de caixa - em resumo, significa receber mais cedo e pagar mais tarde - deve ser uma meta da administração financeira. (Fonte: Portal da Contabilidade)

<sup>10</sup> Saldo de Tesouraria: é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante.

autofinanciamento cresça nas mesmas proporções da Necessidade de Capital de Giro. Esse crescimento negativo do Saldo de Tesouraria é que Fleuriet denominou "efeito tesoura".

Este efeito tesoura leva ao chamado *overtrading*, que de fato ocorreu com o Grupo ao longo dos anos, com a capitalização dos juros que foram sendo repactuados como fonte de financiamento do Capital de Giro.

A conjunção destes problemas trouxe o Grupo à situação atual e os problemas setoriais agravaram ainda mais a crise financeira. Assim, resta nítido que a conjuntura de fatores econômicos, internos e externos, resultou no *overtrading*<sup>11</sup>, culminando na derrocada financeira.

#### 4.3. DA DISTRIBUIÇÃO DE GRÃOS DE POLIETILENO

Outro fator que levou o Grupo a ingressar na atual situação de crise, foi a distribuição dos grãos de polietileno (resinas). O produto era importado dos Estados

<sup>11</sup> Nesse sentido, o Prof. Dr. ALBERTO POSSETTI cita as inúmeras causas de *overtrading*: “a) Excesso de imobilizações em A I, com prejuízo da liberação de capitais para desenvolver o AC; b) Composição extemporânea do Ativo de imobilizações financeiras; c) Produção que não se livrou ainda do ponto morto de diluição dos gastos fixos, ou produção invendável; d) Excesso de estocagem, por deliberação própria, ou por falta de mercado para o escoamento da produção ou do estoque; e) prejuízos que concorrem para a perda da substância do Ativo Circulante, em decorrência das causas anteriores (c e d); f) Excesso de pagamento de juros como consequência de abusos na obtenção de empréstimos; (...) h) Má orientação no equilíbrio do ciclo produção/ estoques/ vendas, dando como resultado ou excesso de valores em produção e estoques que tencionam a mobilidade do Ativo Circulante ou excesso de valores no grupamento Ativo Circulante –Direitos (vendas com prazos muito dilatados, ou excesso de vendas à prazo) que tencionam também a conversibilidade do Ativo Circulante; i) Empresa operando sob efeito “sanduíche”, ou seja, adquire insumos/produtos de fornecedores oligopolizados que ditam abusivamente os preços e, na outra ponta, vende para poucos clientes de alto poder de barganha; j) Inflação e alta de preços; l) Aumento de impostos.” (POSSETTI, Alberto. *Os caminhos da crise econômico-financeira*. Disponível em <http://www.google.com.br/url?url=http://fesppr.br/~possetti/analisedebalanco/OS%2520CAMINHOS%2520DA%2520CRISE%2520ECON%25D4MICA%g>).

---

Unidos da América e distribuído em todo o Estado de São Paulo.

Os investimentos para aquisição dos produtos, com o escopo de expansão dos negócios, contribuíram para o estreitamento dos níveis de capital de giro das empresas, pois a Necessidade de Capital de Giro (NCG) dela cresceu consideravelmente, com o aumento vertiginoso do estoque e do ciclo financeiro.

No entanto, a operação consistente na distribuição de grãos de polietileno proporcionava margem de lucro extremamente baixa, de modo que somente a comercialização em larga escala apresentava resultados positivos nas receitas do Grupo.

Assim, quando a crise se instalou no país, o nível de inadimplência dos clientes do Grupo foi altíssimo e a margem extremamente baixa passou a ser negativa, de forma que quanto mais grãos de polietileno eram vendidos, maior o déficit apresentado, causando grandes prejuízos as empresas.

Neste passo, após constatado o ocorrido, a distribuição dos grãos de polietileno foi imediatamente suspensa pelo Grupo, visando estabilizar e equilibrar suas contas, fato que já vem gerando efeitos positivos em seu caixa.

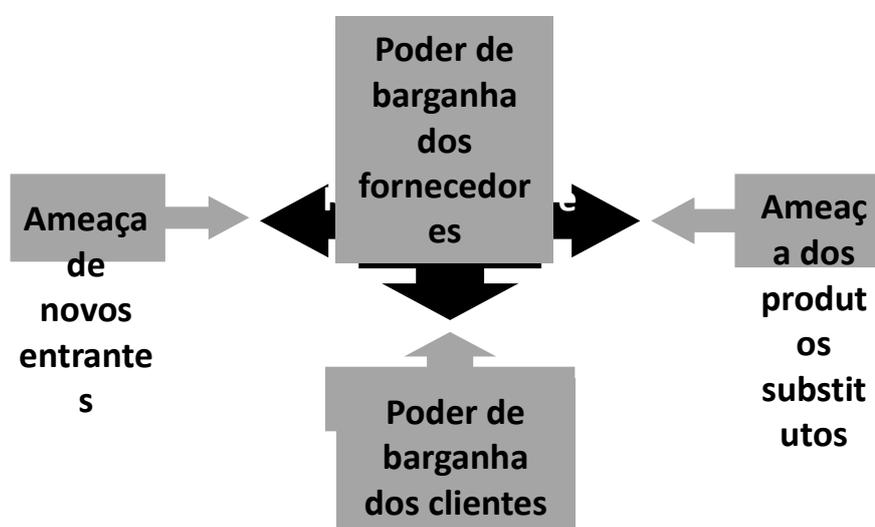
#### 4.4. DO PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

Além disto, ao analisar os principais fornecedores do Grupo pode-se inferir que os insumos da empresa estão concentrados em poucas pessoas jurídicas/fornecedores de matéria prima, ferindo, assim, as regras básicas de estratégia empresarial, que vieram a tona com o chamado “diamante de Porter”.

Na obra “Competição, ‘on competition’, estratégias competitivas essenciais” (Campus, 1999), Porter destaca lições de suas obras anteriores, em especial que a intensidade da competição e a rentabilidade de um setor não advêm de coincidência ou má sorte, mas sim de cinco forças competitivas: **(i) o poder dos clientes; (ii) o poder dos fornecedores; (iii) a ameaça de novos entrantes; (iv) a ameaça de produtos substitutos, e (v) grau de rivalidade entre os atuais concorrentes.**

São estas cinco forças que formam o famoso diamante de Porter, retratando que a chave do crescimento, e mesmo da sobrevivência das organizações, é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, já estabelecidos ou novos, e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos clientes, fornecedores e produtos substitutos.

Assim, segundo o renomado estrategista empresarial, para o sucesso e crescimento da empresa, deve-se observar as forças deste diamante, conforme diagrama abaixo:



É fácil notar que ao depender fundamentalmente de poucos fornecedores, o Grupo perdeu seu poder de barganha, ficando assim a mercê dos preços e condições impostos e praticados, perdendo, obviamente, não somente sua rentabilidade, como também o poder da tomada de decisões estratégicas, na medida em que a concentração em poucos fornecedores cria uma situação de dependência, que não poderia existir.

Não se quer aqui, culpar fornecedores pela atual crise financeira do Grupo, contudo, o que se mostra, até mesmo em virtude da necessidade de determinação legal, é que o Grupo teve problemas financeiros, sofrendo verdadeiro “efeito marisco”, que mede forças do mar e das pedras.

Todos os aspectos, acima alinhados, foram responsáveis de forma conjunta pela crise financeira do Grupo.

#### **4.5. INCÊNDIO CRIMONOSO NA SEDE DA SOCOPLAST**

Além dos fatores amplamente demonstrados, em 17 de março de 2015, a sede da **SOCOPLAST**, onde eram mantidos todos os estoques de matéria-prima, foi vítima de um incêndio criminoso, que devastou todo o galpão que estocava as mercadorias, deixando as o Grupo em situação de total calamidade, pois não possuíam mais o mínimo necessário de matéria prima para iniciar a nova produção.

Imperioso destacar que as empresas do Grupo trabalham em conjunto, de modo que a operação realizada por uma auxilia e colabora diretamente na operação seguinte, que será realizada pela outra.

Todo o processo de beneficiamento da matéria prima é realizado pela empresa **SOCOPLAST**, qual seja, a compra da sucata para realização do processo de reciclagem, assim há um elevado número de estoque de matéria-prima mantido em sua sede, que é composta por galpões, diga-se a grande maioria da matéria-prima de todo Grupo, de modo que, sem esta mercadoria, não há produção.

Com o incêndio que atingiu a **SOCOPLAST**, grande parte da matéria-prima da empresa foi perdida. As empresas simplesmente correram o risco de suspender suas atividades, ante a minguada gama de estoque, matéria-prima, fato que comprometeu severamente suas atividades.

O incêndio em referência ilustrou a capa do jornal da cidade, na edição de 20 de março de 2015. Veja abaixo a situação de penúria que ficou o local atingido:



Conforme se verifica da imagem acima colacionada, o incêndio devastou o galpão da **SOCOPLAST**, de modo que não foi possível salvar absolutamente nada, sendo que toda a mercadoria nele contida foi imediatamente perdida.

O prejuízo imediato que o incêndio causou foi, no mínimo, de R\$ 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil reais), valendo lembrar que a grande parte deste valor precisou ser despendido pela **SOCOPLAST** de forma praticamente imediata, pois houve a necessidade de suprir as mercadorias perdidas, caso contrário, o Grupoficaria incapaz de produzir, gerando prejuízos ainda maiores.

Ou seja, além de ter queimado seu estoque, literalmente, houve um esforço de caixa muito grande para continuidade da atividade empresarial.

Vale frisar que o incêndio foi criminoso, ocasionado por um próprio funcionário da empresa, por motivo até hoje não sabido, que se encontra preso, respondendo pelo processo.

A consequência disto foi que simplesmente a situação do **Grupo**, conforme já amplamente demonstrado, não era das melhores, simplesmente degingolou, desestruturando completamente as empresas que precisaram ainda mais contratar novos empréstimos, imobilizar Capital de Giro, se organizar com todas as contas.

Desta forma, inequívoco que a situação acima narrada contribuiu e muito para a atual crise que assola as empresas, afinal, é certo que novos empréstimos foram contratados especificamente para suprir todos os danos causados pelo incêndio e recompor todo o estoque perdido.

## 5. ANÁLISE DE MERCADO

Para a busca de uma solução para o equacionamento financeiro e operacional do Grupo é preciso analisar as potencialidades que o mercado de sua atuação oferece.

Mais que isso, é preciso conhecer as características operacionais, e as alternativas possíveis de serem exploradas, sempre visando à manutenção da empresa como fonte geradora de emprego, renda, e participação ativa no mercado onde atua.

Assim, para uma correta análise mercadológica, é necessária uma análise macroeconômica relativo ao mercado onde está inserido o Grupo, observando o comportamento da economia brasileira como um todo e as correspondentes tendências que possam efetivamente trazer reflexos na operação da empresa de forma geral.

Contudo, antes de se analisar propriamente o mercado onde se insere o Grupo, é necessário observar o comportamento macro econômico, para depois entrar especificamente no mercado de atuação do Grupo.

Desta forma, passamos, a seguir, a nos aprofundar sobre essa questão mercadológica e análise de cenários econômicos.

## 5.1. CENÁRIO MACROECONÔMICO

Muitos desafios e incertezas marcam o ano de 2015, tendo em vista uma clara deterioração dos principais indicadores econômicos, aumentando significativamente o risco de uma contração do PIB no ano.<sup>12</sup>

Dados recentes apontam para um fraco desempenho da atividade doméstica no último trimestre de 2014, gerando uma pior herança estatística para o crescimento econômico em 2015.

As medidas de ajuste econômico apresentadas recentemente pelo Governo, com o intuito de reequilibrar as contas públicas e realinhar os chamados preços administrados exercerão impactos contracionistas sobre a atividade no curto prazo.

No que diz respeito às finanças do governo, vale lembrar que o resultado primário consolidado do setor público encerrou 2014 com um déficit de 0,6% do PIB. Para 2015, a meta oficial de superávit primário corresponde a 1,2% do PIB, que para ser alcançada requer um enorme esforço fiscal, da ordem de 1,8% do PIB. Estimamos que tal esforço de ajuste nas contas públicas terá um impacto de -0,4 p.p. sobre o PIB total este ano.

Diante do forte aumento da inflação efetiva e esperada, com destaque à substancial elevação dos preços administrados (expectativa do mercado de alta de 12,6% em 2015), o Banco Central sinalizou que fará um aperto monetário de maior magnitude em relação à perspectiva no final de 2014.<sup>13</sup>

Devido ao ambiente bastante incerto e de piora dos fundamentos econômicos, a confiança do empresário e do consumidor vem mostrando expressiva deterioração nos últimos meses, reforçando o prognóstico de que o ano de 2015 será muito difícil para a economia brasileira, principalmente para a indústria de transformação e para o

---

<sup>12</sup><http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/07/governo-revisa-previsao-do-pib-em-2015-para-queda-de-149.html>

<sup>13</sup><http://agenciabrasil.ebc.com.br/copom-mantem-aperto-monetario-e-sobe-juros-basicos-para-1225-ao-ano>

## Investimento.

Incorporando os choques negativos descritos acima, que totalizam um impacto de - 2,2 p.p sobre o crescimento do PIB, foi revisada a projeção para a economia brasileira de uma alta de 0,5% para uma retração de 1,7% em 2015.<sup>14</sup>

Para o PIB da indústria de transformação, por sua vez, a revisão foi de um recuo de 1,1% para uma queda de 4,9%. A despeito da significativa desvalorização do Real frente ao Dólar, que traz ganhos de competitividade para a indústria nacional.

Assim, não obstante ao cenário de retração da economia previsto para o ano de 2015, já percebido pelo mercado nacional, com o aumento do dólar, a busca por produtos nacionais de menor valor agregado, como é o caso daqueles produzidos pelas empresas do Grupo, tem como tendência aumentar nos próximos meses e anos, de modo que a perspectiva é de melhora na situação financeira e aumento da receita, especialmente pelo fato de que uma das principais atividades das empresas se consubstancia no beneficiamento da matéria prima para compor o produto final, apresentando um custo baixo, mais competitivo que os filmes ditos como virgens comumente comercializados pelas concorrentes, sendo este um grande diferencial mercadológico em prol do Grupo.

## 5.2. DESEMPENHO DO SETOR

O setor de transformados plásticos sofreu forte revés em 2014. Houve recuo na produção de 2,7% em comparação com 2013, uma das maiores quedas em 15 anos (fonte: Abiplast). O desempenho do setor reflete a generalizada falta de competitividade do Brasil.

Números não faltam para demonstrar o revés. Enquanto os países emergentes tiveram crescimento na produção industrial de 4,2% e os demais em torno de 3,5%, o Brasil registrou amargos -2,1%, no acumulado de setembro de 2013 a setembro de 2014.

---

<sup>14</sup><http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2015/07/perspectivas-do-mercado-para-pib-e-inflacao-de-2015-pioram-mostra-bc.html>

A elevação das taxas de juros, a economia estagnada e o receio do consumidor em ir às compras são os principais fatores. Os prognósticos apontam para um 2015 de dificuldades, e o Governo, até o momento, não anunciou nenhuma ação concreta para diminuir os custos brasileiros de produção nos próximos meses.

Na análise do presidente da Abiplast, *“um dos reflexos nefastos dessa situação é que, com essa conjuntura, o setor de transformados plásticos, um dos maiores empregadores da indústria de transformação, volta aos níveis de emprego de 2012, perdendo todas as vagas geradas em 2013”*.<sup>15</sup>

Espera-se que a partir do segundo semestre de 2015 o setor comece a se recuperar, com a previsão no aumento de 1% na produção física, aumento de 6% nas importações e de 0,5% nas exportações. Além disso, espera-se crescimento de 2% no consumo aparente dos transformados plásticos.

No entanto, esta análise revela que o Grupo, em relação aos seus concorrentes, apresenta diferenciais competitivos significativos, sobretudo quando a discussão é qualidade dos produtos, tecnologia empregada e seu reconhecimento no mercado.

A valorização do dólar ocorrida nos últimos meses é notícia considerada preocupante por um lado e boa por outro. O aspecto negativo fica por conta do preço das matérias-primas. Os fabricantes nacionais alinham seus preços de acordo com as cotações externas. A alta da moeda norte-americana inibe as importações, torna mais competitivos os produtos nacionais.

Todas essas perspectivas podem se mostrar acertadas ou não, dependendo dos rumos da política econômica e industrial a serem adotadas pela nova equipe de ministros do governo federal. Um fato considerado positivo foi a indicação de Armando Monteiro, ex-presidente da Confederação Nacional da Indústria, para o posto de Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

---

<sup>15</sup><http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas141/0812201411.htm>

Desafios à parte, a indústria de transformação do plástico tem a seu favor alguns fatores capazes de melhorar o desempenho. Um deles deve-se a uma particularidade que distingue o plástico de outros materiais, a versatilidade. Graças a essa característica, sempre há a oportunidade de surgir aplicações nas quais ele pode substituir com vantagens outras matérias-primas.

## **6. VIABILIDADE ECONÔMICA**

A LFRJ, interpretada à luz do princípio da preservação envolve, além das importantes reestruturações operacionais e mercadológicas, o raciocínio lógico-científico do consultor contábil na análise e avaliação criteriosos dos resultados financeiros a serem alcançados através das medidas propostas.

No presente Plano a análise financeira dos resultados projetados foi feita, como pede o rigor, sob a perspectiva tridimensional da ciência e política contábeis, da moderna gestão no mercado globalizado, bem como a valorimetria do patrimônio líquido da empresa.

Os consultores da empresa cuidaram desde o primeiro momento desta fase, em reiterar políticas e implantar relatórios de acompanhamento que permitirão a constante verificação do andamento das operações para a necessária análise de alternativas e correção de rumos.

Entretanto, a melhor contribuição destes foi na elaboração de um modelo de relatório que primou pela qualidade da projeção dos resultados a serem alcançados via a implementação deste Plano, feita a partir da captação das medidas de salvamento estudadas pela direção do Grupo.

Citado modelo apresenta o resumo mensal dos resultados, que deverá ser sempre confrontado com os dados reais para as devidas avaliações, o que, em última análise,

permite a identificação de eventuais desvios e a imediata implementação de ações corretivas, tornando o Plano facilmente acompanhável e muito flexível.

O modelo foi acoplado a um fluxo de caixa que reflete, em bases anuais, o cumprimento dos compromissos assumidos: a liquidação dos créditos de fornecedores. Estes créditos, também refletidos em planilha separada e acoplada ao citado relatório, foram confrontados com os livros contábeis, documentos comerciais e fiscais da **IMPACTA** e **SOCOPLAST**, e documentos correlatos, tendo seus saldos atualizados mensalmente, como citado anteriormente, de forma a não impingir perdas financeiras àqueles.

As planilhas trazidas como anexos ao presente plano, demonstram de forma inequívoca que o Grupo é viável, posto que, poderá manter-se no mercado, bem ainda, gerar recursos a longo prazo para pagar seus credores, e manter, assim, o negócio em bom funcionamento.

Destaque-se que o mercado em que as empresas atuam envolve reciclados, fato que lhes dá um grande diferencial competitivo, à medida que o custo do produto é bem aquém do produto dito virgem, fato que na atual situação de crise as tornam muito mais atraentes, possibilitando um franco crescimento. Além disso, seu negócio e *goodwill* são altamente autorizativos de reestruturação, sendo a empresa viável.

Assim sendo, tanto pelas planilhas anexas, como pelo mercado, é evidente que o Grupo é economicamente viável, desde que seguidas as metas estabelecidas, especialmente no que se refere à desalavancagem financeira.

## **7. DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA (Art. 53, I da LFRJ)**

### **7.1. PREMISSAS BÁSICAS**

A recuperação das empresas **IMPACTA** e **SOCOPLAST** tem como premissa trabalhar e aprimorar a eficácia operacional, para pagamento dos credores, que se traduz em prover resultado suficiente, ao longo dos anos, para quitar suas obrigações.

Assim, o meio de recuperação será elaborar uma estratégia empresarial que melhore em muito a eficácia operacional, objetivando, assim, gerar caixa, como premissa básica de valer a pena o esforço de todos, credores, empregados, Poder Judiciário e a Sociedade em geral, dentro da recuperação judicial.

A recuperação do Grupo tem como premissa trabalhar e aprimorar a eficácia operacional das empresas, para pagamento dos credores através da geração de caixa.

Assim, a **reestruturação e recuperação** atenderão todos os requisitos legais, e, especialmente, aqueles previstos no artigo 50 da LFRJ, abaixo transcrito:

*“Art. 50. Constituem meios de recuperação judicial, observada a legislação pertinente a cada caso, dentre outros:*

***I - concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas;***

***II - cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade, constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações, respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação vigente;***

***III - alteração do controle societário;***

***IV - substituição total ou parcial dos administradores do devedor ou modificação de seus órgãos administrativos;***

***V - concessão aos credores de direito de eleição em separado de administradores e de poder de veto em relação às matérias que o plano especificar;***

***VI - aumento de capital social;***

***VII - trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados;***

***VIII - redução salarial, compensação de horários e redução da***

*jornada, mediante acordo ou convenção coletiva;*

*IX - dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro;*

*X - constituição de sociedade de credores;*

*XI - venda parcial dos bens;*

*XII - equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial a data da distribuição do pedido de recuperação judicial, aplicando-se inclusive aos contratos de crédito rural, sem prejuízo do disposto em legislação específica;*

*XIII - usufruto da empresa;*

*XIV - administração compartilhada;*

*XV - emissão de valores mobiliários;*

*XVI - constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, os ativos do devedor”*

De se destacar que o artigo 50 da LFRJ não exaure os meios de recuperação da empresa, até porque, por exemplo, não elenca os meios administrativos da recuperação, reestruturação e gestão da empresa, que se mostram de fundamental importância para a recuperação judicial.

Os sócios do Grupo já deram um importante passo para a recuperação, que foi a profissionalização da gestão das empresas. Foram contratados profissionais especializados nas mais diversas áreas da empresa, iniciando o processo da profissionalização, já que, como demonstrado, este fator é essencial ao sucesso da empresa ao longo do tempo.

Contudo, de modo contemporâneo à profissionalização da empresa, também caberá à empresa reestruturar suas finanças, reduzindo sua alavancagem, e, se o caso desmobilizando-se, com a venda de ativos.

Será necessária ainda, uma reorganização completa na empresa, desde os métodos utilizados no setor de compras, que em virtude da crise da empresa nos últimos meses, foi unicamente lastreado no conceito de sobrevivência, até os meios produtivos, finalmente, chegando á revisão completa no setor comercial e nos melhores conceitos de precificação dos produtos.

Deste modo, visando corrigir os fatores acima, aplicar-se-ão as premissas básicas para a reestruturação do Grupo, que certamente trarão resultados positivos, quais sejam:

## **7.2.MEDIDAS COMERCIAIS**

Haverá uma nova gestão do Departamento Comercial. O Grupo venderá os produtos pelos quais é reconhecida no mercado, focando suas vendas nestes produtos, em clientes diversificados e diferenciados. Apesar do grande trunfo do Grupo ser sua força comercial, esta deverá ser melhorada.

O Grupo planeja uma reestruturação completa no setor comercial, que se iniciará pelo desenvolvimento de produtos, até os critérios de precificação daqueles que já são comercializados pela empresa.

Além disto, o Grupo trabalhará fortemente no pós venda, permitindo melhor controle dos produtos de revenda, o que trará benefícios não somente nos aspectos comerciais, mas especialmente nos financeiros.

## **7.3. ADOÇÃO DE UM CRITÉRIO DE PRECIFICAÇÃO**

Uma das mais importantes decisões estratégicas de uma empresa é a formação do preço de venda dos seus serviços ou produtos. Tal processo decisório é complexo, pois depende de variáveis qualitativas e quantitativas, internas e externas que estão envolvidas num planejamento consubstanciado em informações estratégicas de mercado, que refletem os objetivos bem como a missão da empresa. Sendo assim, pode-se dizer que a

---

definição do preço e da rentabilidade é resultado do processo de planejamento como um todo e da interação das diversas áreas da organização.

Conforme Guerreiro e Ângelo,<sup>16</sup> as decisões de preços e análise de rentabilidade devem ser implementadas a partir da visão sistêmica da empresa, pois afetam diretamente algumas áreas vitais tais como finanças, marketing, estoque e produção.

Desta forma, o objetivo principal negocial do Grupo será a tomada de decisões de compras, preços e rentabilidade de produtos, utilizando-se simultaneamente de forma interativa os fundamentos das teorias de Mercado, Econômica e de Custos, a partir do método de custeio variável.

Conforme ensina a melhor doutrina de Economia, o preço é algo dinâmico, difícil de se estabelecer, que se altera em função de uma série de variáveis.

A precificação dos produtos é um componente dos objetivos gerais da empresa. Segundo SANTOS (1995) a Teoria Econômica fornece dois princípios fundamentais para as decisões de preços, que são a otimização e o equilíbrio da oferta e demanda, incluindo a lei da oferta e procura, elasticidade dos produtos, e teoria dos custos e da produção.

De acordo com Rosseti<sup>17</sup> na Teoria Econômica os preços são expressões monetárias do valor dos produtos e o valor resulta da utilidade avaliada pelos que tem a necessidade e, então, procuram satisfazê-la, e dos custos calculados pelos que produzem e, então, buscam ressarcir-se pela oferta. Nesse contexto o mercado é o grande validador do preço, sendo que as políticas e estratégias de formação de preços, deverão ser orientadas para a oferta e procura e o valor dos benefícios que o produto possui e oferece. Entretanto, há no mercado um fenômeno que é a flutuação dos preços dos produtos.

Segundo Boone Kurtz<sup>18</sup> para compreender o motivo da flutuação dos preços no

---

<sup>16</sup> GUERREIRO, Reinaldo, ÂNGELO, Cláudio Felisoni de. **Modelo de decisão de preços e rentabilidade sob a base conceitual da gestão econômica**. Revista do CRCSP, nº 08, junho 1999, p. 32-41

<sup>17</sup> ROSSETI, Jose Paschoal. **Introdução e Economia**. 18ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>18</sup> BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

---

mercado, é necessário compreender o conceito de elasticidade do produto. A elasticidade do produto é a medida de receptividade de compradores e fornecedores às mudanças de preços. A elasticidade de demanda é a mudança percentual na quantidade demandada de um produto ou serviço, dividida pela mudança em seu preço. A elasticidade de oferta de um produto é a mudança percentual na quantidade de mercadorias ou serviços dividida pela mudança percentual em seu preço.

O Grupo sempre atuou na fixação de preço baseada na “Teoria do Mercado”, que tem como foco o mercado consumidor, com relação ao atendimento das suas necessidades, as características e as qualidades exigidas pelos consumidores, ou seja, estabelecendo um preço justo o qual é validado pelos consumidores.

Certamente, os sócios do Grupo, mesmo sem saber, utilizavam-se da teoria que, segundo KOTLER e<sup>19</sup> ARMSTRONG, usa-se a percepção dos consumidores com relação ao valor do produto e não nos custos do vendedor, preocupando-se com o preço que o consumidor estaria disposto a pagar.

Além disto, este método leva em conta a fixação de preços a valores correntes, no qual a empresa se orienta através do preço praticado pelos concorrentes em produtos semelhantes no mercado, determinando seu preço acima, abaixo ou idêntico aos praticados, entretanto não considera a demanda dos produtos nem a formação dos custos do produto.

Não se pode olvidar, principalmente em dias de crise, que as premissas do “preço de mercado” devem ser adotadas, especialmente, porque o consumidor de massas é exigente, inteligente, tem dezenas de opções para sua compra e baixa fidelização, e, pior, faz contas de centavos nas diferenças de preços de produtos, ou seja, deixar de adotar como critério de preços, algumas premissas da “TEORIA DO MERCADO”, quais sejam, disposição do consumidor e concorrência, seria suicídio empresarial.

---

<sup>19</sup>GUERREIRO, Reinaldo, ÂNGELO, Cláudio Felisoni de. **Modelo de decisão de preços e rentabilidade sob a base conceitual da gestão econômica**. Revista do CRCSP, nº 08, junho 1999, p. 32-41

Contudo, o que se propõe, é aplicar uma estratégia híbrida de formação de preços, com premissas da “TEORIA DO MERCADO” e técnicas da “TEORIA DOS CUSTOS”, levando-se em consideração todo o sistema de informações de custos do produto.

O Grupopassa a utilizar na determinação de preços e rentabilidade a interação das Teorias de Mercado e de Custos para a obtenção do melhor resultado, já que a interação de tais teorias fornece ferramentas para que o administrador desenvolva seu processo decisório de forma dinâmica, vinculando todos os elementos ao processo de planejamento estratégico e operacional da empresa.

Certamente, como se pode notar, deixar de adotar simplesmente o critério de mercado, passando a utilizar uma estratégia híbrida, de custose mercadopara precificação, será certamente o epicentro das ações de reorganização do negócio, e recuperação do Grupo.

#### **7.4. MEDIDAS ADMINISTRATIVAS**

Profissionalização, diminuição dos custos, e geração de caixa, estas são as metas administrativas.

Esta estratégia exige uma grande perseguição na redução dos custos através de funcionários qualificados, um controle rígido nas despesas gerais e administrativas, e, especialmente, na aquisição do estoque.

Diversas medidas administrativas serão tomadas para a melhora da eficácia doGrupo, dentre elas, pode-se especificar as abaixo descritas:

- i. Contratação de profissionais especializados em gestão de empresas em dificuldades financeiras;
- ii. Profissionalização da Diretoria;

iii. Aprimoramento do sistema de gestão, melhorando a qualidade e quantidade de informações do controle do estoque, viabilizando a tomada de decisões acertadas e rápidas, e

iv. Reorganização dos recursos humanos da empresa.

Assim, profissionalização e melhora da eficácia operacional da empresa estarão intimamente ligados neste processo de recuperação do Grupo.

Alguns passos para profissionalização da empresa serão abaixo citados, contudo, como dito, neste momento, seria inócuo estabelecer ou fixar padrões bem definidos para a profissionalização, na medida em que decorreram apenas 60 dias do processo de reestruturação, período este ínfimo para detecção dos melhores meios.

O Grupo expõe que diversas destas medidas já foram tomadas, e que o resultado destas ações, em pouco tempo, já podem ser tidos como surpreendentes, pois apesar do pedido de recuperação judicial, cujos efeitos imediatos costumam ser de descrédito, as empresas **IMPACTA** e **SOCOPLAST** já iniciaram novas parcerias com clientes.

Além do acima exposto, a melhora do sistema de gestão das empresas será fundamental para sua recuperação. É inequívoco, conforme preceitua Campos Filho, que o sistema de gestão - do ponto de vista do seu gerenciamento - como uma combinação estruturada entre o componente práticas de trabalho (os métodos usados pelos recursos humanos para desempenhar suas atividades) com outros três componentes: informação (o conjunto de dados com forma e conteúdo adequados para um determinado uso); recursos humanos (quem coleta, processa, recupera e utiliza os dados); e tecnologias de informação (o conjunto de hardware e software que executa as tarefas de processamento das informações dos TIs).

Tais componentes devem ser organizados e orientados para que os objetivos organizacionais sejam atendidos da melhor forma possível, provendo, assim, os critérios que levam à decisão de como e quando essas práticas devem ser alteradas e adaptadas.

O Grupo poderá agir de forma acertada e rápida, ao possuir informação precisa e disponível, bem por isto, ao melhorar seus programas e sistemas de gestão, certamente deverá desenvolver mecanismos internos para prover e alimentar os dados necessários, dando assim o respaldo necessário para a tomada de decisões.

Em suma, estas são as medidas administrativas que já se iniciaram, para a recuperação e viabilidade do Grupo.

## 7.5. MEDIDAS FINANCEIRAS

A premissa financeira do Grupo é gerir seu caixa de maneira a otimizar ao máximo os recursos e fazer frente aos compromissos de curto prazo.

É inequívoco que em um momento de escassez do crédito, a gestão de caixa torna-se um ponto crítico para as empresas em dificuldades financeiras ou com desempenho deficitário. O Grupo usará de forma mais eficiente o capital de giro, para reduzir a dependência de dinheiro externo.

Como já foi explicitado, os diretores do Grupo, quando de sua criação, optaram por escolher uma estrutura de capital de alavancagem financeira, até porque a capacidade em gerar lucros, naquele momento estratégico, era superior às taxas emprestadas, ou seja, o *spread* poderia ser considerado como o resultado da alavancagem.

Não foi, naquele momento, um erro estratégico. Os economistas Fama e Melher concluíram haver fortes indícios de que o nível de endividamento se constitui num fator que potencializa os resultados das empresas com tendência a gerar lucro, aumentando, conseqüentemente, seu valor, e age negativamente sobre aquelas com tendência a gerar prejuízo. Neste sentido, de se transcrever o seguinte trecho do estudo:

***“O capital de terceiros tem diversas vantagens. Primeiro, os juros são dedutíveis para fins de imposto, o que reduz o custo***

---

*efetivo da dívida. Segundo, como os portadores de títulos de dívidas obtêm um retorno fixo, os acionistas não precisam partilhar seus lucros se os negócios forem extremamente bem-sucedidos. No entanto, o capital de terceiros também tem desvantagens. Primeiro, quanto mais alto for o grau de endividamento, mais alta será a taxa de juros. Segundo, se uma empresa enfrenta tempos difíceis e o lucro operacional não é suficiente para cobrir os pagamentos de juros, os acionistas terão de cobrir a diferença e, se não puderem fazê-lo, a empresa irá à falência. Épocas boas podem estar logo adiante, mas o excesso de dívidas ainda pode impedir a empresa de chegar lá e ainda arruinar os acionistas nesse meio-tempo.*<sup>20</sup>

O custo financeiro extremamente elevado fez com que a estratégia de alavancagem financeira tivesse um revés, ou seja, o Gruponão conseguiu honrar seus compromissos com as instituições financeiras, bem ainda, teve um prejuízo operacional.

Neste passo, urge trazer à baila mais um trecho do já citado estudo de Fama e Melher sobre alavancagem financeira onde concluem que “os resultados das empresas é de extrema importância, uma vez que apenas as empresas geradoras de lucros operacionais se beneficiariam da alavancagem”, e, conforme visto na prática **“a alavanca age como impulsionador para cima ou para baixo”**.

Assim, a estratégia financeira deste plano deverá ser a de reverter esta “alavanca”, fazendo com que o Grupo utilize parte de sua geração de caixa, para, gradativamente, minorar seu custo financeiro, o que vem sendo feito.

Faz parte desta estratégia, a retenção de parte do resultado operacional para utilização direta no caixa da empresa, minimizando, ao longo dos anos, a necessidade de capital de terceiros, obviamente diminuindo os custos financeiros e a dependência de *factorings* e instituições financeiras para o exercício pleno da atividade empresarial.

O princípio básico será o da negociação com clientes, instituições financeiras e

---

<sup>20</sup>FAMA, R.; MELHER, S. **Estrutura de capital na América Latina: existiria uma correlação com o lucro das empresas**. IV SEMEAD, outubro, 1999.

fornecedores, **antecipando receitas e aumentando o prazo para saídas de recursos.**

Ainda, as empresas implementaram uma reestruturação do departamento financeiro com a definição de responsabilidades, gestão e treinamento do pessoal interno.

Referida reestruturação tem como objetivo a melhoria dos processos operacionais do departamento. As medidas financeiras acima previstas não são exaustivas, mas demonstram, claramente, os meios imediatos econômico financeiros que o Grupo adotará para sua reestruturação.

Uma das saídas encontradas para este fim é a apresentada neste plano como *DIP Financing* (“DIP Financing”), outorgando assim uma parte do resultado operacional da empresa para aqueles credores parceiros que mesmo sujeitos aos efeitos da recuperação judicial, continuarem fornecendo, com crédito, haja vista que hoje as compras são efetivadas essencialmente à vista.

A saída do DIP Financing, caso aceita pelos credores, dá resultados ao giro empresarial do mercado, e, ainda, diminui a necessidade de utilização de capital de terceiros, descontos ou faturização, impactando positivamente no resultado pela diminuição dos custos financeiros.

De se citar neste momento a brilhante lição de André Schwartzman, diretor da KPMG no Brasil na área de *Restructuring*: “*Essa tem sido a lição da crise, a gestão de caixa deve ser uma ferramenta auxiliar no processo de decisões das empresas. Um processo eficiente de cash management pode otimizar a liquidez, intensificar as medidas de economia e abrir novas oportunidades de geração de caixa*”.

Ora, é inequívoco que para o Grupo estabilizar a sua situação, terá que promover uma fortíssima gestão de caixa, evitando que as empresas fiquem totalmente dependentes de linhas externas ou de novos capitais, desde que consiga uma gestão mais eficiente do capital de giro, com uma melhor gestão de recebíveis, contas a pagar e estoques, por exemplo.

Com a utilização do DIP Financing, e melhorando suas margens operacionais, o Grupo deverá exercitar-se para, ao longo do tempo, com início a curto/médio prazo, desalavancar-se, dependendo menos do capital de terceiros.

#### **7.6. RETOMADA DA CREDIBILIDADE COM CREDORES**

Intenso processo de discussão com os principais credores da empresa está sendo iniciado, objetivando a manutenção dos serviços essenciais a atividade e também no fornecimento de matérias-primas fundamentais para o processo produtivo. A empresa vem num processo contínuo de retomada da credibilidade.

#### **7.7. BUSCA DE MELHORES FONTES DE FINANCIAMENTO**

O Grupo vem intensificando esforços no sentido de negociar o financiamento das operações mercantis, negociando com instituições financeiras parcerias mais atraentes e menos onerosas.

#### **7.8. REDUÇÃO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS, COMERCIAIS E INDUSTRIAIS**

Está sendo efetuada uma revisão de todas as despesas administrativas, comerciais e industriais visando à redução delas.

#### **7.9. REVISÃO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS E PARAMETRIZAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO**

Atualmente ainda existem algumas rotinas que não estão parametrizadas de maneira correta, assim sendo todas as rotinas operacionais estão sendo revisadas com a função de integrar todas as informações e gerenciar todos os processos financeiros, operacionais, contábeis etc., em uma plataforma única com mais eficiência, eficácia, segurança. A administração entende que essa medida poderá contribuir muito para a

adequada e estruturação de bons níveis de controles internos e de transparências nas informações.

## **8. SITUAÇÃO PATRIMONIAL E DE LIQUIDEZ**

O Grupo tem um patrimônio e um *goodwill* plenamente autorizativo de sua recuperação judicial. O laudo de avaliação anexo, que cumpre o artigo 53, III da LFRJ demonstra a atual situação patrimonial da empresa.

## **9. DO PAGAMENTO AOS CREDORES**

A presente Recuperação Judicial possui apenas três classes de credores, os credores com GARANTIA REAL, os credores QUIROGRAFÁRIOS e os credores enquadrados como MICROEMPRESAS ou EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, que serão pagos da seguinte forma:

### **9.1. CREDORES TRABALHISTAS**

Apesar de não existir qualquer valor decorrente da legislação do trabalho reconhecida pelo Grupo, caso qualquer uma sobrevenha, a forma de pagamento destes credores será realizada de acordo com o comando legal do artigo 54 da LFRJ, que estatui o prazo máximo para quitação das verbas trabalhistas deverá ser de 12 (doze) meses.

Há uma omissão legislativa porque aludido dispositivo de Lei não prevê o “*dies a quo*” para a contagem do aludido prazo de um ano, e, enquanto muitos doutrinadores entendem que este se conta da aprovação do Plano pela Assembléia Geral de credores, outros ilustres doutrinadores, acreditam que a contagem do aludido prazo inicia-se do protocolo do pedido.

Por este motivo, propõe o Grupo o pagamento desta classe, NA CONJECTURA

---

DE RECONHECIMENTO DE QUALQUER CRÉDITO, O QUE AINDA NÃO SE IMPLEMENTOU, em 12 (doze) meses, por meio de parcelas mensais, iguais e sucessivas, nos moldes desta cláusula, a partir da publicação da decisão que homologa o Plano devidamente aprovado em AGC.

Sobre a omissão legislativa acerca do início da contagem dos 12 (doze) meses, veja-se o que determina o artigo 54 da LFRJ:

*“Art. 54. O plano de recuperação judicial não poderá prever prazo superior a 1 (um) ano para pagamento dos créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho vencidos até a data do pedido de recuperação judicial.”*

Finalizando, a proposta de pagamento para a CLASSE TRABALHISTA é sem carência, sem deságio e sem prêmio por pontualidade, com correção monetária de acordo com o índice do Tribunal Superior do Trabalho, sendo que em 12 (doze) parcelas mensais, de forma proporcional, liquidar-se-ão todas as verbas trabalhistas, a partir da publicação da decisão que homologa o presente Plano.

Tendo em vista que existem processos trabalhistas em trâmite, ou a serem ajuizados no período de dois anos da rescisão do contrato de trabalho, em que se discutem verbas controversas e alheias ao parágrafo único do artigo 54 da Lei 11.101/2005, tomando por base o princípio legal e, evitando privilegiar credores da mesma classe, o Grupo pagará aludidas verbas, caso reconhecidas pela Justiça do Trabalho, no prazo total de 12 (doze) meses, sendo que o termo inicial, na conjectura de ser posterior a publicação do despacho que homologar o Plano, se iniciará após a habilitação do direito de crédito transitado em julgado nos autos.

As medidas de pagamento para os CREDITORES TRABALHISTAS acima previstas, não são apenas adequadas à literalidade da Lei, mas, especialmente, aos princípios norteadores da LRE, motivo pelo qual o **GRUPO** assume os compromissos acima como sérios e incondicionais, respeitando, assim, a essência da LFRJ.

## **9.2. CREDORES COM GARANTIA REAL, CREDORES QUIROGRAFÁRIOS E CREDORES ENQUADRADOS COMO MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Primeiramente, expõe-se que a forma de pagamento para os CREDORES com GARANTIA REAL, QUIROGRAFÁRIOS e aqueles enquadrados como MICROEMPRESAS e EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, será semelhante, motivo pelo qual, tratar-se do pagamento destes credores em uma única cláusula.

Para a obtenção da forma correta e possível de pagamento aos credores, foi elaborado um detalhado e conservador fluxo de caixa, já prevendo os resultados financeiros decorrentes das ações do Plano, as estimativas de resultados futuros, tudo feito dentro do exíguo prazo de tempo havido até o momento, foram considerados juntamente com a utilização dos fluxos de caixa reais de maio e junho de 2015, projetando-os.

Essas projeções foram incluídas todas as economias possíveis decorrentes das ações já tomadas, a redução do faturamento via criteriosa seleção das operações rentáveis bem como considerou-se um crescimento mínimo, totalmente possível em face das medidas tomadas, do conhecimento do mercado, das possibilidades da atual estrutura e ainda da forte crise econômica que o País atravessa.

Foi, portanto, projetado um fluxo de caixa criterioso, considerando qualidade das margens, compras bem negociadas, compatibilizadas com as vendas e pagamentos, todas as oportunidades de redução de custos e eliminação de ativos dispensáveis, tudo objetivando economias pontuais totalmente obteníveis ao longo do tempo.

Essas avaliações juntadas a uma perspectiva conservadora no aumento do faturamento durante 2015 e 2016 projetam a ocorrência de caixa médio mensal livre, do qual destina-se, para o pagamento aos credores constantes nas Classes II, III e IV da Recuperação Judicial o valor fixo de R\$ 130.400,00 (cento e trinta mil e quatrocentos) mensais. Esse valor será atualizado por 6,5% (seis e meio por cento) ao ano, a partir do 4º

(quarto) ano em diante.

Os pagamentos serão feitos ao final de cada trimestre civil, logo, a proposta é o valor de R\$ 391.200,00 (trezentos e noventa e um mil e duzentos reais) por trimestre, corrigíveis anualmente, a partir do “Ano 4” de homologação do Plano.

Do valor destinado aos pagamentos, o Grupo destinará uma verba trimestral adicional no valor de R\$ 91.000,00 (noventa e um mil reais) atualizado na base de 6,5% (seis e meio por cento) ao ano, a partir do ajuizamento do pedido de Recuperação, aos chamados Credores Parceiros (“Credores Parceiros”), aqueles que continuaram fornecendo mercadorias e ou crédito em condições normais de mercado durante todo o período da Recuperação Judicial.

Essa verba adicional será mantida até a conclusão dos pagamentos aos Credores Parceiros.

Concluídos esses pagamentos, o montante trimestral total de R\$ 391.200,00 (trezentos e noventa e um mil e duzentos reais) passará a ser destinado exclusivamente aos credores remanescentes.

Haverá também a possibilidade de realizar-se um leilão reverso a cada 4 (quatro) anos quando será ofertado o valor fixo de R\$ 460.000,00 (quatrocentos e sessenta mil reais), tendo o prazo como base o “Ano 4”, o qual será corrigido nos anos seguintes em 6,5% (seis e meio por cento) até o “Ano 8”, momento em que haverá um segundo leilão. Os arrematantes receberão o valor ofertado em troca de um deságio proporcional, mínimo, de 25% (vinte e cinco por cento) do montante ofertado. O leilão reverso apenas será promovido caso haja recursos disponíveis em cada data proposta, sendo que os valores serão destinados proporcionalmente a cada categoria de credores, sendo eles parceiros ou não parceiros.

Ainda, tendo em vista a necessidade de aprimoramento e estabilização das operações e controles, faz-se necessário um período de carência de 12 (doze) meses

---

contados da publicação da decisão que homologa o presente Plano de Recuperação Judicial.

Considerados todos os fatores apresentados acima a empresa estima que a partir do início deste processo recuperacional (Ano 1) até o último pagamento trimestral do passivo, transcorrerão 8 (oito) meses para os Credores Parceiros e 10 (dez) anos e 3 (três) meses para os demais credores, após o início dos pagamentos.

E é esta a principal premissa do Plano de Pagamento, de um lado, elaborar uma fórmula que comprove a viabilidade financeira da empresa, e, de outro, pagar seus credores no menor prazo possível, destacando-se que os pagamentos respeitarão o princípio da proporcionalidade, ou seja, cada credor participará do recebimento deste pagamento, na mesma proporção/participação de seu crédito no quadro geral de credores (excluídos aí os credores de verba trabalhista).

Haverá, também, um prêmio por pontualidade, sendo este importantíssimo incentivo que leva em consideração a pontualidade do Grupo no cumprimento dos compromissos aqui firmados com seus credores.

Assim, caso o Grupo pague pontualmente as parcelas trimestrais a que se compromete, haverá um prêmio de desconto de 38% (trinta e oito por cento) sobre o valor da dívida aos credores não parceiros e 10% (dez por cento) sobre o valor da dívida aos Credores Parceiros, a ser concedido, apenas e tão somente, quando totalmente pagos os remanescentes 62% (setenta e dois por cento) dos não parceiros e os 90% (noventa por cento) dos parceiros, desde que pontualmente, considerando-se, contudo, justo, um atraso máximo de 30 (trinta) dias em cada parcela trimestral.

Havendo a aplicação do prêmio por pontualidade acima proposto, todo o saldo remanescente será corrigido mensalmente desde o ajuizamento do pedido da Recuperação Judicial até o pagamento da última parcela, pelo percentual correspondente a TR (Taxa Referencial) média dos meses de janeiro a junho de 2015, de 0,1064% acrescida de juros de 0,60%, perfazendo o total de 0,7064% ao mês, ou 8,48% ao ano para os Credores

---

Parceiros, e a mesma TR mais juros de 0,3128%, perfazendo 0,4192% ao mês ou 5,03% ao ano aos demais credores, conforme anexa “Apuração do Fator de Atualização da Dívida Recuperacional”.

Em resumo, a o Grupo pretende pagar seus credores sujeitos ao presente procedimento, nos seguintes termos:

- i. Utilização do caixa mensal no importe fixo de R\$ 130.400,00 (cento e trinta mil e quatrocentos reais) mensais, atualizado por 6,5% (seis e meio por cento) ao ano, a partir do 4º (quarto) ano em diante, sendo pagos trimestralmente o valor de R\$ 391.200,00 (trezentos e noventa e um mil e duzentos reais), corrigíveis anualmente, a partir do “Ano 4”.
- ii. Os credores parceiros será destinado o montante trimestral de R\$ 91.000,00 (noventa e um mil reais), atualizado por 6,5% (seis e meio por cento) ao ano, a partir do 4º (quarto) ano em diante.
- iii. Haverá um prêmio por pontualidade para os credores das classes II, III e IV no percentual de 10% (dez por cento) aos Credores Parceiros e 38% (trinta e oito por cento) aos demais credores;
- iv. Haverá carência de 12 (doze) meses para início dos pagamentos, a contar da publicação da decisão que homologa o presente Plano de Recuperação Judicial;
- v. Os créditos dos credores quirografários, microempresas e empresas de pequeno porte e com garantia real serão corrigidos pelo percentual correspondente a TR média dos meses de janeiro a junho de 2015, acrescidas de juros de 0,60% ao mês para os Credores Parceiros, e a mesma TR mais juros de 0,3128% ao

mês aos demais credores.

vi. Haverá possibilidade de leilão reverso, a cada quatro anos, no valor fixo de R\$ 460.000,00 (quatrocentos e sessenta mil reais), sendo que o lance mínimo para recebimento será de 25% (vinte e cinco por cento) de deságio do valor líquido dos pagamentos, qual seja, o valor total menos o bônus por adimplemento.

### 9.3. LEILÃO REVERSO

A premissa dos pagamentos do presente Plano é de que após a implantação das melhorias, administrativas, comerciais e financeiras, o Grupo gere minimamente um caixa mensal apto a liquidar as verbas previstas na PLANILHA DE PAGAMENTO já transcrita aqui, e anexada com detalhes minuciosos ao presente Plano.

Obviamente, o planejamento é para que este não seja o teto de geração de caixa buscado pela empresa e seus Sócios, espera-se que, com a implantação de todas as medidas, o Grupo se recupere, aumentando seu faturamento de forma saudável, gerando caixa ainda maior que o compromisso de pagamento do presente Plano.

Por estes motivos, caso haja um excedente de caixa, ou seja, caso a empresa gere caixa superior ao valor do compromisso mensal, poderá realizar, a seu critério, leilões reversos de pagamentos, semestrais ou anuais, objetivando maior rapidez na liquidação de seu passivo.

Frise-se, a critério do Grupo, na medida em que o excedente de caixa, a partir dos pagamentos, pode ser necessário para recomposição do Capital de Giro, para investimentos ou atualização do parque fabril, bem por isto, não há a obrigatoriedade dos leilões, mas sim a possibilidade deles ocorrerem.

O Leilão Reverso (“Leilão Reverso”) ocorrerá desde que haja prévia informação nos Autos (até sua extinção), bem ainda, após publicação e jornal de circulação no Estado

de São Paulo, com prévio prazo de 15 (quinze) dias.

Desde já, expõe-se que o Leilão Reverso será aberto a todos os credores da categoria, com um lance de deságio mínimo de 25% (vinte e cinco por cento) do saldo existente na data, incluindo o desconto do bônus de inadimplência, atualizado até o final do mês anterior. Caso o valor apregoado seja inferior à soma dos saldos dos lances vencedores, a liquidação será feita de forma proporcional a todos os ganhadores.

De se frisar que, conforme previsto no presente Plano, minimamente, de quatro em quatro anos, haverá o destaque de R\$ 460.000,00 (quatrocentos e sessenta trinta mil reais) para Leilão Reverso, sendo que, o período de leilão poderá ser mais frequente, desde que haja saldo em tesouraria disponível, e, ainda, que não haja necessidade de novos investimentos, a critério único do Grupo.

Esta possibilidade respeita não somente o princípio da isonomia, como também dá ao credor a possibilidade de receber antecipadamente seus valores, desde que com um deságio, e, ainda, não altera a forma de pagamento daqueles que não quiserem participar, haja vista que será utilizado apenas o excedente, ou seja, trata-se de uma forma justa de antecipação de pagamentos.

#### **9.4. DIP FINANCING – Pagamento aos credores que acreditam no Grupo**

Inequivocamente, um dos grandes desafios de uma empresa em recuperação judicial, é a obtenção de capital, ou crédito com seus fornecedores. Ainda há uma desconfiança das instituições financeiras, grandes empresas e conglomerados, em suma, das empresas em geral, de dar crédito á empresas em recuperação judicial.

Sem dúvida alguma, crédito e dinheiro são elementos chave para o sucesso de uma recuperação judicial, contudo, mesmo após quase 10 (dez) anos de vigência da lei, é certo afirmar que as empresas em recuperação judicial ainda andam em descrédito.

Além disto, tendo em vista que as empresas em recuperação judicial não podem

dar garantias a financiadores sem autorização judicial, e lembrando ainda que a autorização judicial deve ser precedida de uma análise favorável do Comitê de Credores, fica claro que a missão de obtenção de crédito fica ainda mais difícil, na medida em que a urgência da necessidade de capital ou crédito, certamente não coaduna com o tempo do deferimento do provimento judicial.

Muitos consultores, advogados e doutrinadores, chamam atenção para o que se chama de “espiral da morte”, como efeito do pedido de recuperação judicial, e da conseqüente falta de crédito.

Ora, o conceito que vem sendo adotado para empresas em recuperação judicial é o de que “investir é arriscado, fornecer é ainda pior”. A falta de um programa de benefícios exclusivos a fornecedores torna a sobrevivência durante o período de recuperação algo heróico.

Conforme dito alhures, o renomado Consultor André Schwartzman, conselheiro da Turnaround Management Association do Brasil, entidade que reúne cabeças pensantes da prática de reestruturação empresarial no país afirma que em levantamento feito pela TMA com 64 grandes fornecedores mostrou que 88% das empresas não tem qualquer regulamento que discipline o comércio com recuperandas, bem ainda, “apenas 12% preveem o que fazer: cortar qualquer crédito”.

Diante dos fatos acima narrados, o Gruponeste plano se valerá do chamado *dip finance (debtor in possession financing)* para sua reestruturação, ou seja, será tomadora de créditos novos junto aos seus próprios credores, dando a eles atrativos para a concessão de créditos, e potencialização da recuperação da empresa.

A saída prevista neste plano, é albergada pela legislação, tem risco mínimo para investidores. Protocolado o pedido de recuperação judicial na Justiça, esses financiamentos de vulto têm prioridade de quitação, inclusive no caso de tudo ir por água abaixo e a empresa falir. Os DIP Financing têm privilégio sobre direitos reais já existentes. Extremamente caros, são vantajosos também para credores da fase pré-

recuperação, e são vistos com bons olhos por fornecedores, por emprestarem segurança ao negócio.

De se destacar, que já no bojo do artigo 67 da LFRJ, há um exemplo claro que o espírito norteador do Legislador, em possibilitar a utilização do DIP Finance, trazendo aludido instituto do Direito Falimentar Norte Americano como meio de recuperação judicial, ao determinar:

*“Os créditos quirografários sujeitos à recuperação judicial pertencentes a fornecedores de bens ou serviços que continuarem a provê-los normalmente após o pedido de recuperação judicial terão privilégio geral de recebimento em caso de decretação de falência, no limite do valor dos bens ou serviços fornecidos durante o período da recuperação.”*

Este artigo de Lei, ainda pouco conhecido no Brasil, e desprezado pelas instituições financeiras, será uma das premissas deste Plano, na medida em que, a possibilidade de obtenção de crédito principalmente juntos aos fornecedores, equilibrará o ciclo de caixa da empresa, especialmente no que se refere à recebíveis e contas a pagar.

O conceito do DIP Financing a ser utilizado neste plano, a ser utilizado perante os credores da classe com garantia real, da classe dos quirografários e da classe de microempresas e empresas de pequeno porte, será o de que todo e qualquer credor destas três classes poderá se habilitar para continuar o fornecimento de produtos ou serviços, em condições reais de mercado, no que se refere a preço e prazos de entrega, ou seja, o DIP Financing, para fins não somente de paridade, mas de respeito com os credores da recuperação judicial, será aberto para toda a coletividade de credores das classes acima mencionadas, enquanto o Grupo se encontrar em recuperação judicial, sem exceção.

Para habilitação, bastará com que o Credor Parceiro faça uma oferta por escrito ao Grupo, que, se em condições de mercado, será aceita e documentada na recuperação judicial, para publicidade a toda coletividade de credores.

O Credor Parceiro será beneficiado na recuperação judicial, na proporção

creditícia entre o novo crédito concedido, e aquele sujeito á recuperação judicial.

Assim sendo, para os Credores Parceiros será revertido exclusivamente, e na medida proporcional de seus créditos, o valor de R\$ 91.000,00 (noventa e um mil reais) por trimestre, a partir do escoamento da carência, de forma exclusiva, até liquidação definitiva de seus créditos.

Por óbvio, caso nenhum credor se interesse em ser parceiro, nos moldes deste Plano, o valor será utilizado exclusivamente como Capital de Giro, até porque, sem os prazos e condições dos Credores Parceiros, dependerá o Grupo do seu caixa para custeio de suas operações.

O que se espera, com esta cláusula do plano, é dar a oportunidade do benefício do DIP Financing a todos os credores, bem ainda, com isto, equalizar o ciclo de caixa das empresas, trazendo assim uma ferramenta eficaz para sua recuperação judicial.

## **9.5. DISPOSIÇÕES GERAIS SOBRE OS PAGAMENTOS**

Para a elaboração do fluxo de pagamentos previsto neste Plano, inclusive os valores e os prazos, foram levados em consideração (i) os valores dos Créditos constantes da lista de credores apresentada pelo Administrador Judicial; e (ii) a capacidade de geração de caixa das empresas.

Foi considerado ainda que os Credores pertencentes a cada uma das classes terão seus créditos pagos de forma proporcional (por valor de crédito) aos percentuais de participação de cada respectiva classe.

Portanto, a alteração, inclusão ou reclassificação de Créditos, ou qualquer outra discrepância entre a lista de credores do Administrador Judicial e o quadro geral de credores homologado pelo Juízo da Recuperação, não poderá alterar o fluxo de pagamentos previsto neste Plano e o valor total a ser distribuído entre os Credores.

Desse modo, na hipótese de serem reconhecidos novos créditos, por decisão judicial, arbitral ou acordo entre as partes, os novos créditos serão pagos na forma prevista neste Plano, de acordo com a Classe em que forem classificados os referidos novos créditos, alterando-se, somente, o percentual de pagamento dos Credores da mesma Classe para comportar o pagamento do valor do(s) novo(s) crédito(s), ressalvado, no entanto, que o montante total de recursos originalmente destinado ao pagamento da Classe de Credores do(s) novo(s) crédito(s) não será alterado em razão do reconhecimento do(s) novo(s) crédito(s).

O mesmo mecanismo valerá para créditos já existentes, porém majorados, ou créditos reclassificados. Nessas duas hipóteses, a decisão judicial ou arbitral, em ambos os casos necessariamente transitada em julgado, que reconhecer o crédito majorado ou reclassificado, deverá ser informada nos autos da Recuperação Judicial e o Credor em questão não terá direito a receber o valor das distribuições que tiverem sido eventualmente realizadas em data anterior a tal comunicação.

Nos termos do artigo 368 do Código Civil, caso o Grupo tenda viável, a ele é facultado compensar de créditos sujeitos ao procedimento recuperacional com créditos detidos por quaisquer das empresas frente aos seus respectivos Credores, até o valor dos referidos Créditos, ficando eventual saldo sujeito às disposições do presente Plano.

Os valores devidos nos termos deste Plano serão pagos por meio da transferência direta de recursos à conta bancária do respectivo Credor, por meio de documento de ordem de crédito (DOC), transferência eletrônica disponível (TED), ou pagamento direto mediante recibo. Para tanto, os credores deverão informar seus dados bancários para pagamento de seus créditos com até 30 dias de antecedência da data de vencimento da 1ª (primeira) parcela mediante envio de carta registrada ao Grupo.

O comprovante de depósito do valor creditado a cada Credor, ou o recibo de pagamento, servirá de prova de quitação do crédito devido. O Grupo não se responsabiliza pelo não envio de informações ou ainda pelo envio de informações incompletas e/ou erradas que impossibilitem a realização do pagamento por meio

bancário seja por DOC ou TED.

Os pagamentos, quando realizados na forma estabelecida neste Plano, acarretarão aquitação plena, irrevogável e irretroatável, de todas as obrigações com relação aos créditos, inclusive juros, correção monetária, penalidades, multas e indenizações. Com a ocorrência do pagamento, será considerado que os Credores quitaram, liberaram e/ou renunciaram a todos e quaisquer direitos de exigir do Grupo a satisfação dos Créditos, e não mais poderão reclamá-los.

## 10. DISPOSIÇÕES GERAIS

Aditamentos, alterações, adaptações ou modificações ao Plano podem ser propostas a qualquer tempo após a Homologação Judicial do Plano, desde que tais aditamentos, alterações ou modificações sejam submetidas à votação na Assembleia de Credores, sejam aprovadas pelo Grupo e que seja atingido o quórum requerido pelos arts. 45 e 58, caput e/ou art. 58, §1º, da LFRJ.

Na hipótese de qualquer termo ou disposição do Plano ser considerado inválido, nulo ou ineficaz pelo Juízo da Recuperação, o restante dos termos e disposições do Plano devem permanecer válidos e eficazes, desde que as premissas que o embasaram sejam mantidas.

A Recuperação Judicial será encerrada a qualquer tempo após a Homologação Judicial do Plano, a requerimento do Grupo, desde que todas as obrigações do Plano que se vencerem até 2 (dois) anos após a Homologação do Plano sejam cumpridas.

Na hipótese de ocorrência de qualquer evento de descumprimento deste Plano, e caso tal descumprimento não seja sanado no prazo de 30 (trinta) dias, o Grupo deverá requerer ao Juízo da Recuperação, no prazo de até 30 (trinta) dias contados da notificação do descumprimento, a convocação de uma AGC para deliberar a respeito de (i) eventual emenda, alteração ou modificação ao Plano que saneie ou supra tal descumprimento; ou

(ii) convalidação da recuperação judicial em falência. Não haverá a decretação da falência do Grupo antes da realização da referida AGC.

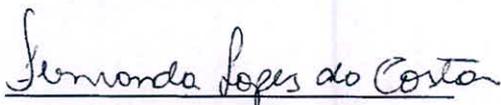
## 11. CONCLUSÃO

O Plano como ora proposto atende cabalmente os princípios da LFRJ, no sentido da tomada de medidas aptas à recuperação financeira, econômica e comercial do Grupo.

O presente cumpre a finalidade da lei de forma detalhada e minuciosa, sendo instruído com planilhas financeiras de fluxo de caixa, de probabilidade de pagamento aos credores, bem ainda, com laudo avaliatório rigorosamente formulado.

Saliente-se ainda que o plano de recuperação ora apresentado demonstra a viabilidade econômica do Grupo através de diferentes projeções financeiras, que explicitam a cabal viabilidade financeira e econômica, desde que conferidos novos prazos e condições de pagamentos aos credores.

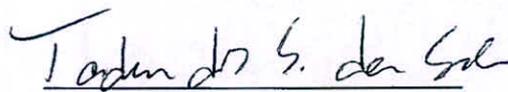
Desta forma, considerando que a recuperação financeira do Grupo é medida que trará benefícios a sociedade como um todo, através da geração de empregos e riqueza ao País, somado ao fato de que as medidas financeiras, de marketing e de reestruturação interna, em conjunto com o parcelamento de débitos são condições que possibilitarão a efetiva retomada dos negócios, temos que, ao teor da LFRJ e de seus princípios norteadores, que prevê a possibilidade de concessões judiciais e de credores para a efetiva recuperação Judicial de Empresas, temos o presente plano como a cabal solução para a continuidade da empresa.



**Fernanda Lopes da Costa**

**CPF 319.636.538-74**

**Sócia – Proprietária**



**Tadeu dos Santos da Silva**

**CPF 312.959.358-64**

**Sócio – Proprietário**