

# - Plano de Recuperação Judicial -

## ACF Indústria de Plásticos Ltda

---

**ACF Indústria de Plásticos Ltda**

CNPJ / MF nº 89.282.610/0001-39

CNPJ / MF nº 89.282.610/0002-10

---

Outubro de 2014

Plano de Recuperação Judicial para apresentação nos autos do Processo número CNJ nº 0039603-06.2014.8.21.0010, em trâmite na 6ª Vara Cível da Comarca de Caxias do Sul/RS, consoante a LEI nº 11.101/2005 em atendimento ao seu artigo 53 e seguintes, elaborado pela empresa **AFFARI Assessoria Estratégica.**

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
1.1	Considerações Iniciais	5
1.2	Despacho Deferimento	6
1.3	Objetivos	8
1.4	Escopo do Diagnóstico	10
<b>2</b>	<b>A EMPRESA</b>	<b>11</b>
2.1	Histórico	11
2.2	Estrutura Organizacional	12
2.2.1	Unidade Produtiva	12
2.3	Estrutura Administrativa	14
2.3.1	Política de Qualidade	14
2.3.2	Equipe	15
2.4	Estrutura Comercial	16
<b>3</b>	<b>RECUPERAÇÃO JUDICIAL</b>	<b>18</b>
3.1	A Origem da Crise	18
3.2	Resumo do Quadro Geral de Credores	19
3.3	Diagnóstico da Situação Atual – Análise SWOT	20
3.4	Análise de Mercado	20
3.4.1	O setor de brinquedos no Brasil	20
3.4.2	Mercado Internacional	22
3.4.3	Tendências e Projeções	28
<b>4</b>	<b>O PLANO DE REESTRUTURAÇÃO</b>	<b>29</b>
4.1	Reestruturação Fabril	29
4.2	Reestruturação Mercadológica	30
4.3	Reestruturação Administrativa e Financeira	31
<b>5</b>	<b>ESTUDO ECONÔMICO FINANCEIRO</b>	<b>35</b>
5.1	Projeções	35
5.1.1	Premissas	35
5.1.2	DRE Projetada	38
5.1.3	Análise da Viabilidade Econômica	39
<b>6</b>	<b>PAGAMENTO AOS CREDITORES</b>	<b>41</b>
6.1	Premissas	41
6.2	Proposta de Pagamento	42
6.2.1	Credores Classe I – Trabalhista	42
6.2.2	Credores Classe II – Com Garantia Real e Classe III - Quirografários	42
6.3	Atualização Monetária dos Créditos	45
<b>7</b>	<b>DISPOSIÇÕES GERAIS E FINAIS</b>	<b>46</b>
7.1	Outras Formas de Amortizações Possíveis	46
7.2	Exclusão das Restrições Cadastrais	46
7.3	Considerações	48
7.4	Esclarecimentos	49
7.5	Conclusão	49

## Definições

Objetivando uma melhor compreensão do presente Plano de Recuperação Judicial, os termos a seguir, quando utilizados neste documento, devem ser entendidos conforme definições abaixo:

**"Recuperanda e/ou Empresa":** denominação da Empresa – ACF Indústria de Plásticos Ltda;

**"Credores":** todos os Credores em conjunto – Credores Classe I, Credores Classe II e Credores Classe III;

**"ACG":** Assembléia Geral de Credores;

**"Credores Classe I":** titulares de créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho;

**"Credores Classe II":** titulares de créditos garantidos por garantias reais, sujeitos a Recuperação Judicial;

**"Credores Classe III":** titulares de créditos quirografários, com privilégio especial, privilégios gerais ou subordinados – excetuados os Credores Sócios;

**"Plano de Recuperação Judicial" ou "PRJ":** o presente documento;

**"Diagnóstico Empresarial ou Diagnóstico":** levantamento de informações econômicas, financeiras e operacionais;

**"Turnaround Management":** Gestão da Recuperação.

# **CAPÍTULO I**

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Considerações Iniciais**

A sociedade Empresária, **ACF INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS LTDA**, inscrita no CNPJ/MF nº 89.282.610/0001-39, com estabelecimento principal no Município de Caxias do Sul/RS, sito na Rua Evaristo de Antoni, 1239, Bairro São José, Cep 95.041-000, utilizou-se em 31 de Julho de 2014 do benefício legal da Recuperação Judicial, que tramita na 6ª Vara Cível de Caxias do Sul/RS, sob processo CNJ nº 0039603-06.2014.8.21.0010.

O referido processo teve seu deferimento determinado pelo Exma. Sra. Dra. Juíza de Direito da 6ª Vara Cível de Caxias do Sul/RS, Maria Aline Vieira Fonseca, com a disponibilização da decisão publicada no Diário da Justiça Eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul em 08 de Agosto de 2014, diário nº 5.375, páginas 97 e 98.

O presente **Plano de Recuperação Judicial** foi elaborado pela empresa AFFARI Assessoria Estratégica, em atendimento ao exposto nos artigos, 50, 53 e 54 da Lei nº 11.101/2005, apresentando que, reestruturando-se, a ACF Indústria de Plásticos Ltda retomará sua competitividade e, por conseguinte, sua viabilidade econômica e financeira, permitindo, assim, a liquidação de seus passivos nos prazos propostos, promovendo desta forma a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

Ressalta-se que, todas as premissas e dados utilizados para a elaboração deste Plano foram disponibilizados pela diretoria da ACF Plásticos, sendo que os trabalhos desenvolvidos pela AFFARI Assessoria Estratégica não contemplou a auditoria destas informações.

É parte integrante deste Plano (Anexo I) o Laudo de Avaliação de Ativos, que foi preparado por empresa especializada.

## **1.2 Despacho Deferimento**

Apresentamos abaixo, a reprodução na íntegra do despacho que deferiu o processamento da Recuperação Judicial:

"Vistos: Trata-se de analisar pedido de recuperação judicial da empresa ACF Indústria de Plásticos, na qual alega estar passando por dificuldades econômico-financeiras, em grande parte resultante de crise mundial de 2008, bem como da concorrência com produtos estrangeiros, bem como da necessidade de contrair empréstimos e financiamentos para o desempenho de suas atividades. Defendeu que se trata uma crise reversível, e que já está adotando medidas no sentido de cortar custos de produção. Postulou também, sob o fundamento do princípio da conservação da empresa, a concessão de antecipação de tutela, a fim de que seja obstado o corte de fornecimento de energia elétrica e de água, bem como seja deferida a sustação de protesto de títulos. É o breve relato. Passo a decidir. O pedido atende aos requisitos legais, uma vez que o fundamento do pedido é a existência de uma crise econômica financeira superável (art. 47 da lei 11101/2005), e também porque atendidos os requisitos do art. 48, e apresentada a documentação exigida no art. 51, ambos da chamada Lei de Recuperação de Empresas. Assim, considerando demonstrada a viabilidade de superação da crise econômico-financeira da empresa e caracterizada a situação referida no art. 47 da Lei nº 11.101/2005, instruído o pedido com os documentos exigidos pelo art. 51 do mesmo diploma e, ainda, preenchendo a requerente os requisitos do art. 48 da chamada Lei de Recuperação de Empresas, defiro o pedido de processamento da recuperação judicial de ACF INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS LTDA., ordenando a suspensão, a partir desta data, de todas as ações e

execuções que houver contra a devedora requerente, na forma do art. 6º da referida lei (pelo prazo máximo de 180 dias, conforme o previsto no §4º do dispositivo), bem como determinando à devedora requerente que apresente contas demonstrativas mensais, na forma do inciso IV do art. 52 da mesma lei, enquanto perdurar a situação de recuperação judicial. Para esse fim, observe a Sra. Escrivã que a juntada dos referidos documentos se proceda em autos apartados, a serem apensados, com a finalidade de evitar o tumulto do processo. Sem prejuízo, tendo em vista a necessidade garantir a superação da crise da empresa, com fulcro no artigo 47 da lei 11.101/2005, defiro o pedido de antecipação de tutela para vedar o corte do fornecimento de energia elétrica e água, devendo ser expedido ofício às respectivas concessionárias prestadoras, que poderão habilitar seu crédito. Pelos mesmos fundamentos, defiro também a sustação dos efeitos dos protestos já lançados contra a autora, e que constam na relação de protestos, documento nº 39, conforme 'sumário' que instruiu a inicial. Quanto ao pedido de sustação dos protestos contra terceiros (clientes) deverá a autora emendar a inicial, no prazo de 10 (dez) dias, no sentido de informar os respectivos títulos. Outrossim, nomeio administrador judicial, para os fins definidos no art. 22 da mesma lei, o advogado Nelson Cesa Sperotto, que deverá ser intimado para dizer se aceita o encargo e, em caso positivo, para firmar compromisso, no prazo de 48 horas, a contar de sua intimação pessoal. Fixo a remuneração do administrador judicial em R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) por mês, a valer nos primeiros 6 meses, após os quais o montante poderá ser revisto, de acordo com as exigências que se apresentarem e a capacidade de pagamento da devedora, atendendo-se ao disposto no art. 24 e seus parágrafos da Lei nº 11.101/2005, devendo ser realizado o pagamento, pela devedora em recuperação, através de depósito em conta bancária a ser aberta para esse fim, vinculada ao juízo. Defiro o pedido de dispensa da apresentação de certidões negativas para o exercício normal das atividades da empresa requerente, nos termos do inciso II do art. 52 da Lei de Recuperação, salvo para o caso de contratar com o

Poder Público ou requerer benefícios ou incentivos fiscais. Publique-se o edital de que trata o §1º do art. 52 da Lei nº 11.101/2005, no órgão oficial, às expensas da devedora, que deverá conter o resumo do pedido inicial e da presente decisão, a relação nominal dos credores, com discriminação do valor atualizado e a classificação de cada crédito, e, ainda, a advertência acerca do prazo de 15 dias, a contar da publicação do edital, para as habilitações de créditos, apresentação de eventuais divergências quanto aos créditos relacionados, bem como o oferecimento de qualquer objeção ao plano de recuperação a ser apresentado nos termos do art. 55 desta lei. Intime-se o Ministério Público. Comuniquem-se às Fazendas Públicas Federal e de todos os Estados e Municípios em que a requerente tiver estabelecimento. Oficie-se à Junta Comercial do Estado do RS, solicitando anotação da recuperação judicial da empresa nos respectivos registros dos atos constitutivos. Atente a requerente acerca do prazo de 60 (sessenta) dias, contado a partir da publicação desta decisão, para a apresentação do seu plano de recuperação, nos moldes do art. 54 da referida lei. Oficie-se com urgência à RGE e Samae para que se abstenham de sustar o fornecimento de serviços. Oficie-se ao Tabelinante de Protestos para que suste os efeitos dos protestos já tirados contra a pessoa jurídica."

### 1.3 Objetivos

O trabalho desenvolvido pretende demonstrar, mediante modernas técnicas de "Turnaround Management" e com propostas amplas e/ou pormenorizadas de reestruturação operacional, a viabilidade da ACF Plásticos e sua consequente recuperação da passageira crise econômico-financeira.



É premissa básica para resgatar a viabilidade e competitividade, condições e prazos diferenciados<sup>1</sup> para liquidação de seu atual passivo.

Em consonância com as premissas indicadas neste Plano, a ACF Plásticos poderá, simultaneamente, promover a quitação integral de seu passivo nos termos deste Plano, equalizando as atuais dificuldades que o levaram ao período de escassez financeira, garantindo assim a manutenção e desenvolvimento da Empresa<sup>2</sup> enquanto unidade produtiva e geradora de empregos e riquezas.

O Plano foi elaborado com o intuito de apresentar soluções aos principais problemas enfrentados pela Recuperanda ao longo dos últimos anos, determinantes para que se atingisse um quadro de escassez financeira que a impediram de honrar os compromissos assumidos com seus credores. Tais dificuldades foram identificadas após um minucioso Diagnóstico Empresarial que elencou e avaliou as circunstâncias existentes sob diversos prismas da administração moderna.

Lastreado neste Diagnóstico Empresarial, o Plano definiu as principais vertentes de trabalho necessárias para fornecer as respostas que cada item "problema", fortalecendo a nova gestão que nasce a partir do processo de Recuperação Judicial.

Elucidaremos o potencial e a viabilidade da Empresa sob os aspectos técnico, econômico e financeiro, e esta viabilidade será o início para o cumprimento do cronograma de pagamento do passivo dos credores habilitados na Recuperação.

Por fim, espera-se que o Plano apresentado cumpra as expectativas de todos os interessados na Empresa: funcionários, clientes, fornecedores, sócios e comunidade em geral.

<sup>1</sup> Conforme Art. 50, inciso I da Lei 11.101/2005.

<sup>2</sup> Conforme Art. 47 da Lei 11.101/2005

## 1.4 Escopo do Diagnóstico

Como já exposto, o item balizar deste Plano foi o Diagnóstico Empresarial previamente elaborado e fundamentado na análise de relatórios das diversas áreas operacionais, dos balanços e balancetes disponíveis, dos indicadores de diversos itens da atividade. Boa parte destas informações foram recolhidas *in loco*, ao passo que outras foram adotadas conforme informações internas recebidas da própria Empresa.

O mercado de atuação da Empresa (concorrência, fornecedores e clientes) também foi analisado com base em informações externas, com vistas a ratificar fontes internas e identificar os pontos fortes e fracos da ACF Plásticos em uma visão mais abrangente, cotejando a visão interna para com a externa.

O entendimento do mercado de atuação foi muito importante para conhecer as expectativas externas em relação a ACF Plásticos. A visualização de seu market-share foi fundamental para a proposta de pagamento que integra este Plano, o qual busca a importante adesão dos Credores para efetiva aprovação da referida Recuperação Judicial.

Ao longo de todo o processo de diagnóstico foi possível detectar e compreender a origem dos principais problemas e dificuldades que levaram a ACF Plásticos recorrer ao processo de Recuperação Judicial, sendo que, na sequência, foram encontradas novas alternativas e mudanças propostas, que viabilizarão as operações da empresa e gerarão caixa suficiente para amortização do passivo.

## **CAPITULO II**

### **2 A EMPRESA**

#### **2.1 Histórico**

Para entender melhor o início da história da ACF Plásticos, remetemo-nos para final de 1977, precisamente em 05 de dezembro de 1977, o Sr. Alcides Bellini, tendo como sócios sua esposa e seus netos, Alexandre, Cristina e Flavia, motivo pelo qual se denominou ACF Indústria de Plásticos Ltda, fundou a ACF Plásticos, pequena empresa que iniciou a atividade com apenas um equipamento.

O referido fundador trabalhou por mais de 44 anos na Metalúrgica Abramo Eberle S/A, no departamento de plásticos, sendo responsável pelo mesmo, e, embora com idade avançada, lançou o desafio a si mesmo, de iniciar seu próprio negócio.

O início foi muito difícil, e tudo se concentrava em um pequeno espaço de uma sala térrea de um prédio no Município de Caxias do Sul/RS. As atividades iniciaram com aquisição de equipamentos usados da atual empresa Todeschini, tradicional fabricante de móveis e que, na época, fabricava as famosas gaitas, existentes ainda hoje no mercado.

Os relacionamentos com grandes empresas como a própria Abramo Eberle, Todeschini e Robertshow fizeram com que a ACF Plásticos tivesse um crescimento considerável, e em curto espaço de tempo. As atividades se concentravam na injeção de peças plásticas para essas empresas, e ao mesmo passo, iniciavam uma linha de produtos próprios.

Passados alguns anos, a Empresa adquiriu sua primeira injetora nova, e em junho de 1986, após 10 anos de trabalho e por motivos de saúde, o Sr. Alcides Bellini

retira-se da sociedade, cedendo suas cotas sociais para seu filho Carlos Alberto Bellini e sua nora Regina M. S. Bellini.

Neste período, a empresa edificou metade da atual estrutura fabril e adquiriu diversas máquinas novas. Com os negócios andando, ao passar alguns anos a empresa constrói a segunda parte do pavilhão ligado ao primeiro e onde se encontram instaladas as dezesseis injetoras, matrizes, pontes rolantes e periféricos necessários para exercer as atividades.

A partir de 2000, a ACF Plásticos iniciou sua investida na linha de brinquedos, que permanece até hoje como carro chefe do faturamento da empresa, ficando em segundo plano a prestação de serviços, que absorve boa parte da mão-de-obra no período sazonal, com a redução da venda de brinquedos.

Genuinamente gaúcha, a Belltoy, marca de brinquedos da ACF Plásticos, possui reconhecida expressão no mercado nacional, e atua também na América Latina, em países como Argentina, Chile, Uruguai e Paraguay, competindo, com destemor, com empresas importadoras do setor, que, por uma inexistência de legislação específica e adequada para blindar as indústrias do mercado interno, lideram o mercado de brinquedos no país.

## **2.2 Estrutura Organizacional**

### **2.2.1 Unidade Produtiva**

A ACF Plásticos está montada em uma planta fabril bem estruturada, com área construída que ultrapassa 1.500m<sup>2</sup>. A fábrica, totalmente equipada, está apta para produzir o extenso mix de produtos.

Toda estrutura administrativa, financeira e comercial está localizada na mesma planta, contribuindo muito para a agilidade dos serviços e processos. Todos os atendimentos efetuados aos fornecedores, qualidade de matéria-prima, controle de estoque, compras e recursos humanos, são realizados a partir da Matriz, em Caxias do Sul/RS. A filial, estabelecida no mesmo Município, concentra todo o processo de montagem de produtos, separação e expedição das venda para todo país e exterior.

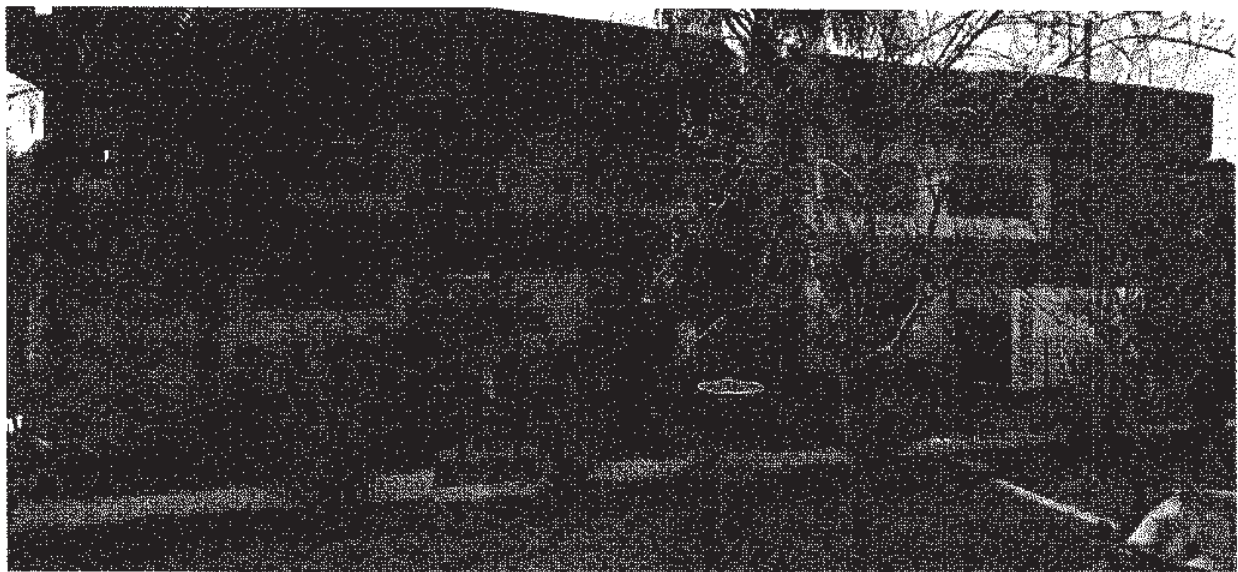


Figura 1 – Fachada da Empresa



Figura 2 – Área Produtiva 1

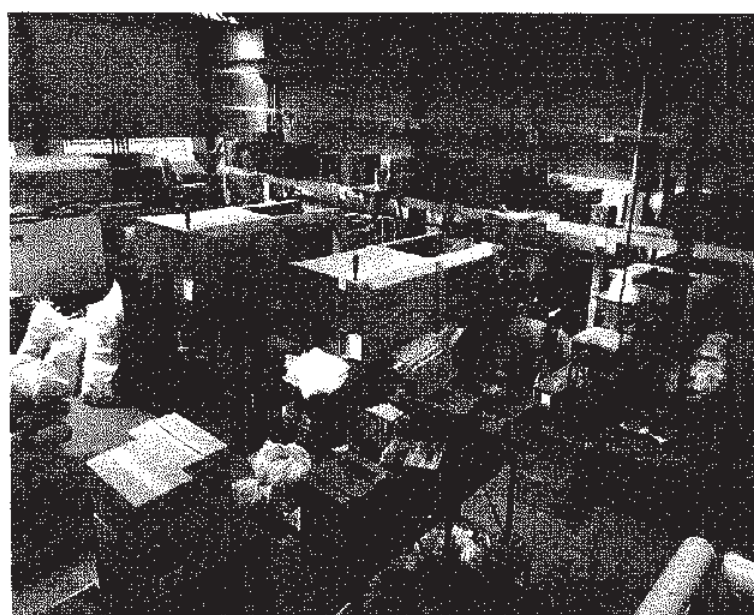


Figura 3 – Área Produtiva 2

## 2.3 Estrutura Administrativa

### 2.3.1 Política de Qualidade



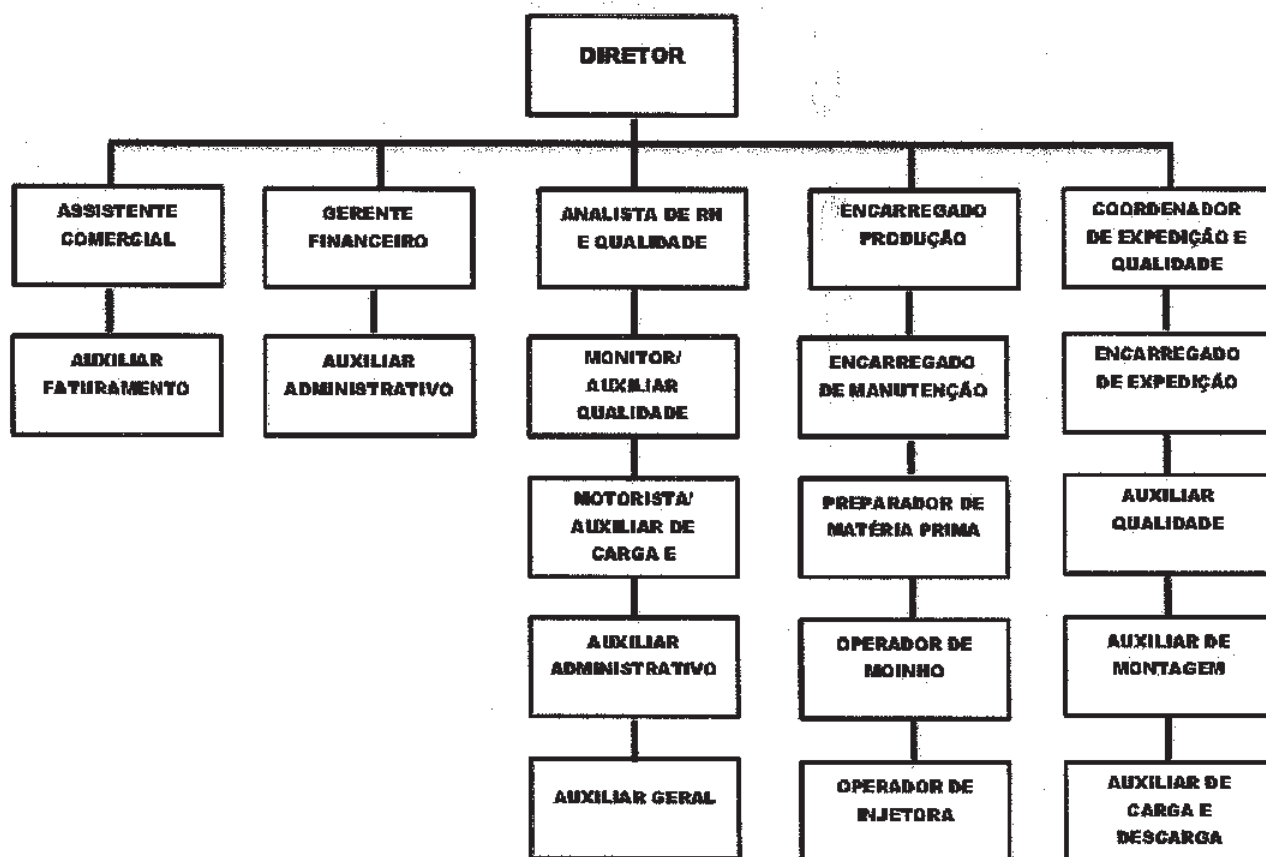
"A ACF Indústria de Plásticos busca atender as necessidades dos clientes através da melhoria contínua de seus processos e sistema de gestão, produzindo brinquedos e produtos plásticos injetados com qualidade, tecnologia e competitividade."

### **2.3.2 Equipe**

Valorizar e investir em sua equipe de trabalho foi o caminho escolhido para criar um ambiente de satisfação, onde todos se comprometem com a qualidade e crescimento da empresa. Seus colaboradores participam dos programas de treinamentos, que já foram intensificados em todos os níveis, aumentando a consciência profissional com destaque para o mérito, onde cada colaborador, por sua própria força, inicia a construção de seu próprio futuro.

A ACF Plásticos se mantém em funcionamento com uma estrutura de pessoal na medida de sua necessidade. Obviamente a concentração da força de trabalho está no setor de produção. Todavia, seus setores administrativos, aliados à logística e transporte garantem o rigoroso controle de qualidade.

Abaixo, de forma sintética, apresentamos o organograma da empresa.



## 2.4 Estrutura Comercial

A estrutura comercial da ACF Plásticos mantém abrangência nacional, destacando-se em várias regiões do país e com grande aceitação de mercado, com seus lançamentos frequentes e sua ativa participação nas feiras do setor. Graças à boa aceitação do mercado, atualmente a produção é pequena ante a possibilidade e capilaridade de vendas. Todo o volume produzido é vendido, mantendo estoque somente no tempo logístico necessário.

A Empresa mantém clientes ativos desde sua fundação, que compram os produtos semanalmente, mantendo desta forma uma parceria sólida. Os principais clientes, em sua maioria, são lojas varejistas de brinquedos e algumas redes com abrangência



nacional, para a linha de brinquedos. Na prestação de serviços, a ACF Plásticos mantém contratos com grandes empresas nacionais, que exigem diversas certificações e controle de qualidade para atender aos mais altos padrões de mercado.

A equipe de vendas é formada por mais de 30 representantes comerciais, além de seus prepostos, que possuem equipes de vendedores externos, e estão lideradas por um gerente que atua junto com os representantes. Visitas a clientes também reforçam a estratégia comercial, inclusive com a própria diretoria, que se dispõe a visitá-los em constantes encontros pelo Brasil. Internamente, a empresa mantém um time conciso, que participa ativamente de todas as decisões, trazendo os principais anseios dos clientes.

## **CAPÍTULO III**

### **3 RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

#### **3.1 A Origem da Crise**

Os efeitos da crise financeira internacional de 2008 atingiram os contratos da ACF Plásticos de forma bastante incisiva na comercialização de seus produtos. O desequilíbrio cambial ocorrido na época, além de acarretar prejuízos nas operações de exportação, também possibilitaram que concorrentes internacionais, principalmente chineses, invadissem o mercado nacional com preços extremamente agressivos, apesar dos eventuais problemas de qualidade dos seus produtos.

Neste contexto de crise generalizada e de concorrência opressiva, a ACF Plásticos teve vários contratos rescindidos, tanto de vendas de brinquedos, como prestação de serviços, sendo que, alguns desses clientes, encerram suas atividades no estado, agravando ainda mais a situação.

Tentando reverter o agravamento do quadro da crise instalada, a Empresa realizou empréstimos, financiamentos e inevitáveis refinanciamentos, fazendo com que se sujeitassem as altas taxas praticadas pelo mercado financeiro, culminando em uma inevitável situação de falta de solvência de seu passivo, prejudicando diretamente a compra de matéria-prima para dar continuidade na atividade da empresa.

Diante desse quadro, sem o benefício da recuperação judicial, de modo a permitir a reestruturação da Empresa, ficará impossível prosseguir no desenvolvimento de suas atividades, ocasionando o desaparecimento de considerável número de funcionários diretos e indiretos, tributos e divisas para o Estado e para o país.

Isto porque, a atual situação econômico-financeira da Empresa é incapaz de permitir, neste momento, a satisfação integral dos credores em curto espaço de tempo, em um quadro que, se espera, será revertido em função da aprovação do referido Plano de Recuperação Judicial.

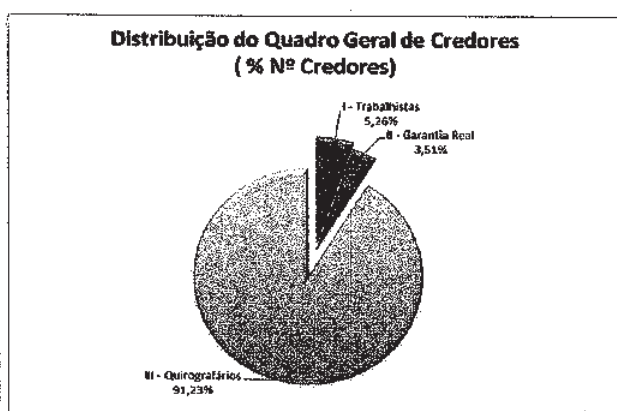
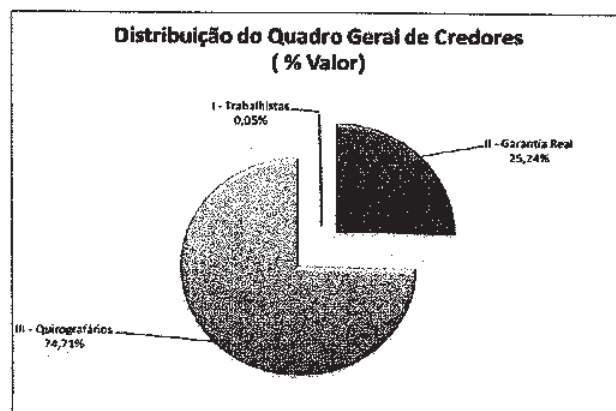
### 3.2 Resumo do Quadro Geral de Credores

Leva-se em consideração para este Plano a Lista de Credores apresentada pela empresa quando da instrução<sup>3</sup> do pedido de Recuperação.

Quadro Geral de Credores				
Classe de Credores	Valor Total (R\$)	% (Valor)	Nº	% (Nº)
I - Trabalhista	10.690,00	0,05%	6	5,26%
II - Garantia Real	5.091.643,96	25,24%	4	3,51%
III - Quirografário	15.070.577,32	74,71%	104	91,23%
<b>Total Geral</b>	<b>20.172.911,28</b>	<b>100,00%</b>	<b>114</b>	<b>100,00%</b>

Valores em Reais (R\$)

Nota: O Quadro Geral de Credores apresentado acima poderá sofrer alterações mediante apresentação da lista final de Credores do Administrador Judicial.



<sup>3</sup> Conforme art. 51, inciso III da Lei 11.101/2005.

### 3.3 Diagnóstico da Situação Atual – Análise SWOT

1 – PONTOS FORTES	2 – PONTOS FRACOS
Marca reconhecida no mercado	Alguns custos fixos ainda elevados
Possibilidade de inclusão de novos itens no mix de produtos	Inexistência de capital de giro e capital para aliviar a necessidade de desconto de recebíveis
Localização Estratégica na Região Sul, junto ao pólo industrial de Caxias do Sul, que permite expandir a prestação de serviços	Planejamento estratégico ainda não implantado
Baixo nível de inadimplência com clientes fidelizados	Margem de alguns produtos abaixo do esperado (já em readequação)

3 – OPORTUNIDADES	4 – AMEAÇAS
Epoca de aumento considerável na venda de brinquedos	Forte sazonalidade no ramo de brinquedos
Aumento do poder aquisitivo da população	Fraca projeção de crescimento econômico para os próximos anos

O mercado de atuação da ACF Plásticos não oferece nenhuma barreira significativa de entrada, sendo a rotatividade entre os concorrentes uma situação de normalidade.

### 3.4 Análise de Mercado

#### 3.4.1 O setor de brinquedos no Brasil

Os brinquedos fazem parte do desenvolvimento das crianças. São rica fonte de aprendizado, estimulando raciocínio, aprimorando coordenação motora e focalizando a socialização. Pais que buscam minimizar o impacto da tecnologia na vida de seus filhos buscam na alternativa dos brinquedos pedagógicos – aqueles feitos de madeira e tecido – um tipo de interatividade proposta pela criatividade de artesãos.

Esse mercado movimenta 20% da indústria de brinquedos no Brasil e tem projeção de crescimento fortalecida à medida que a sustentabilidade ganha aderência em toda a sociedade, além do objetivo de propiciar aos filhos uma forma de brincar focando o desenvolvimento.

A Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq) estima que a indústria nacional cresça entre 11% e 12% em 2014. A expectativa da entidade é que neste ano as vendas mantenham o ritmo e somem R\$ 4,34 bilhões.

Em 2013 o faturamento do setor cresceu 12%, registrando um total de R\$ 3,87 bilhões. Em volume, o aumento foi de 14%: passou de 162 milhões de brinquedos produzidos em 2012 para 185 milhões no ano passado.

Fatores como a desoneração da folha – que gerou 53% de economia – a alíquota de impostos menor e a queda no número de importações – que chegou a 3,8% –, contribuíram para o crescimento da indústria em 2013.

Para este ano, Segundo a Abrinq, os investimentos devem corresponder a 3,5% do faturamento do ano passado, algo em torno de R\$ 135 milhões. A previsão é que os fabricantes devam aumentar os investimentos em embalagem e desenvolvimento de produtos, apoiados pela Progeren, linha de crédito do BNDES aberta no segundo semestre

do ano passado e que contempla "médias-grandes e grandes empresas de brinquedos e jogos recreativos.

Atualmente, os brinquedos nacionais correspondem a 52% do mercado. Os outros 48% são representados pelos produtos importados. A China continua sendo o Mercado do qual se importa grande parte dos brinquedos comercializados no Brasil, respondendo por 85,74% do total de importação dos produtos do setor.

O futebol une as crianças em torno das mais diversas atividades de entretenimento. Dos eletrônicos aos educativos, os brinquedos formam uma dupla irresistível, seja em casa, nas escolas ou nas redes de amiguinhos para toda a garotada. Afinal, a Copa das Confederações e a Copa do Mundo Fifa 2014 também têm seus torcedores mirins.

Na 30ª Abrin (Feira Brasileira de Brinquedos), os lançamentos despontaram entre os bonecos do mascote da Copa (o tatu Fuleco) e os jogos de pebolim. São produtos licenciados pela Fifa e pela CBF que nas lojas custarão entre R\$ 90 e R\$ 120.

### **3.4.2 Mercado Internacional**

#### **3.4.2.1 Perspectivas Gerais**

A indústria de brinquedos atual procura seguir um padrão de concorrência internacional que a obriga a manter alta escala de produção aliada à redução de custos. Sua produção depende da capacidade financeira e intelectual, mídia integrada, suporte internacional de distribuição, qualidade e diversidade e rapidez de lançamento.

Com a abertura comercial do mercado brasileiro, na década de 1990, a indústria nacional, assim como ocorreu em vários países da América Latina, enfrentou vários problemas. Com o câmbio favorável, as importações de brinquedos aumentaram em



níveis muito altos. Os importados vindos principalmente de países asiáticos, a partir de 1995, provocaram a desestruturação do parque industrial brasileiro. Além disso, a espionagem industrial e a falsificação se intensificaram muito no mercado de brinquedos, agravando ainda mais os problemas.

O aumento da exposição da indústria local detonou um processo de reestruturação, em que a indústria passou a adotar uma série de medidas de melhoria de qualidade e produtividade, como o treinamento de recursos humanos, participação em feiras internacionais, certificação e segurança do brinquedo.

Para poder alcançar esses objetivos e metas de desenvolvimento da indústria de brinquedos, a estratégia estudada pela Secex foi a adoção das seguintes linhas de ação:

1. Programa de criação, desenvolvimento e melhoria do design do brinquedo nacional, orientado para a criação de um design brasileiro e buscando a redução da dependência externa.
2. Modernização e reestruturação da indústria de brinquedos, com introdução de inovações tecnológicas e reorganização dos processos.
3. Formação de recursos humanos e criação de cursos técnicos de design de brinquedos.
4. Ajuste na melhoria da qualidade e produtividade do setor.

Conforme a ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, a indústria mundial de brinquedos é concentrada principalmente na região asiática, sendo que somente a China é responsável por mais de 70% da produção mundial de brinquedos. Pode-se ainda citar alguns países europeus como importantes produtores: França,

Alemanha, Itália e Espanha. Ademais, outra característica relevante da indústria mundial de brinquedos é a existência de uma estrutura heterogênea, com predomínio quantitativo de pequenas e médias empresas (PME), que convivem com grandes empresas internacionalizadas. Na região européia, 80% do setor é composto por pequenas e médias empresas com menos de 50 funcionários.

Outro aspecto relevante e recorrente da indústria mundial de brinquedos é a concentração geográfica de produção em determinadas regiões dentro dos principais países produtores.

Em relação à indústria de brinquedos norte-americana, houve um deslocamento da concentração da cidade de Nova Iorque, na qual era considerada a capital da manufatura norte-americana de brinquedos, para outras cidades e estados. De qualquer forma, segundo a International Trade Administration (apud ABDI), o país americano mantém a caracterização de concentração em poucos estados, sendo 50% da indústria alocadas em dez estados e ainda 36% de todas as empresas e 42% de todo o emprego do setor estão concentrados em apenas cinco estados: Califórnia, Nova Iorque, Pensilvânia, Ohio e Illinois. Ademais, as duas maiores empresas de brinquedos norte-americanas, Mattel e Hasbro, lideram a comercialização das principais marcas mundiais (American Girl, Barbie, Fisher Price, Hot Wheels e Matchbox, da Mattel; e Milton Bradley, Parker Brothers, Playschool e Wizards of the Coast, da Hasbro, dentre outras). Complementa a ITA, as empresas líderes norte-americanas combinam a manutenção de operações domésticas de maior valor agregado, como Pesquisa e Desenvolvimento, design de produtos e marketing, com produção internacional em grande escala empresas americanas contam com uma rede independente de inventores e projetistas de brinquedos que vendem seus conceitos para grandes empresas.



Diante desses fatores, é possível concluir que embora haja grande quantidade de pequenas e médias empresas, a indústria mundial de brinquedos efetivamente é controlada por um conjunto pequeno de grandes empresas internacionalizadas que procederam à externalização da produção em larga escala para outros países, principalmente asiáticos. Contudo, a presença de um conjunto amplo de produtos oriundos de pequenos e médios produtores, geralmente produzindo com técnicas artesanais, é uma realidade proveniente das baixas barreiras à entrada alinhada com a grande possibilidade de segmentação (por faixa etária, material, nível de renda, objetivos do produto).

Cabe salientar que indústria mundial de brinquedos apresenta outro aspecto importante que é a concentração da atividade exportadora em poucos países seguindo a mesma perspectiva da concentração da produção mundial, citada anteriormente.

A Toys Industries of Europe (TIE) acrescenta que, atualmente, a China é o país fornecedor líder de brinquedos para a União Europeia, totalizando cerca de 85% das importações totais do grupo europeu. A participação nas importações de brinquedos, especialmente os produtos chineses, da América Latina vem crescendo alinhada à diminuição de participação dos EUA e da União Européia em função da crise financeira de 2008 e do baixo desempenho econômico de ambos.

A indústria mundial de brinquedos também se caracteriza pela concentração dos mercados consumidores, principalmente dos Estados Unidos. Contudo, é de grande relevância destacar o potencial de crescimento do mercado de consumidores de brinquedos dos países emergentes. Quanto à produção mundial de brinquedos, esta se destina em maior parte para os Estados Unidos, seguido, mas em bem menos volume, para o Japão, países da União Europeia e alguns países emergentes como Brasil e Índia. Em 2008 e

2009 o país comprador líder de brinquedos foi os EUA, com o percentual de 27,7%, e em segundo o Japão, com 7,5%. Em 2008, o terceiro lugar era da China com 5,8%, seguida do Reino Unido com 5,3%, França com 5,1%, e Alemanha com 4,1%. No entanto, no ano seguinte, 2009, a China passou de terceiro lugar para o quinto, sendo ultrapassada pelo Reino Unido e pela França. Em ambos anos o Brasil manteve a 7ª posição. Os cinco maiores consumidores europeus França, Alemanha, Itália, Espanha e Reino Unido atingiram 73% do mercado mundial considerando o universo do mercado europeu. Levando em consideração o fator população de criança em cada um dos países citados, o Reino Unido foi o responsável pelo maior gasto em brinquedo por criança, U\$348,00 considerando uma população de 10,3 milhões de crianças em 2008, quando representou apenas 5,3% do mercado global de brinquedos.

Por outro lado, países com grande população de crianças como China, Índia e Brasil apresentaram níveis baixos de gasto em brinquedo por criança, mas estão apresentando um gradativo crescimento na participação do mercado global, enquanto os de maior peso estão diminuindo sua participação, apesar de ainda manterem a liderança.

Considerando a liderança norte-americana no mercado consumidor mundial de brinquedos, cabe detalhar o comportamento de sua produção e de seu consumo aparente, bem como de suas exportações e importações, notadamente provenientes da China. Observa-se a persistência de elevados déficits comerciais decorrentes das significativas importações, principalmente de produtos chineses, levando a um crescente peso das compras externas sobre o consumo aparente de brinquedos nos Estados Unidos.

Nos anos 2000, as importações de brinquedos atenderam grande parte do consumo aparente americano. Especialmente as importações provenientes da China mantiveram expressiva participação no consumo aparente de brinquedos dos Estados

Unidos em período recente, confirmando a importância do país asiático como grande produtor e exportador de brinquedos, tornando-se o principal fornecedor do maior mercado consumidor mundial.

A sazonalidade é outra característica incidente na indústria de brinquedos e refere-se "a ocorrência de situações que repetem em série ou intervalos de tempo com repercussão no consumo e na produção". Datas festivas são os períodos de maior sazonalidade para o mercado de brinquedo, sobretudo no período natalino, nos meses de novembro e de dezembro. Segundo o TIE, mais da metade das compras de brinquedos na Europa ocorrem no período do Natal.

Quanto aos canais de distribuição, as vendas são feitas em maior volume pelas lojas especializadas, posteriormente por supermercados/hipermercados e em seguida em menor proporção por outros tipos de canais de distribuição como lojas de departamentos, e meios online. Atualmente, mais de 30% das vendas nos principais mercados europeus foram feitas por lojas especializadas (39,5% na média do grupo de países formado pela França, Espanha, Alemanha, Itália e Reino Unido) e em segundo lugar pelos supermercados/hipermercados com percentual de 27,6%.

A análise da competitividade da indústria de brinquedos identifica a capacidade de inovação e introdução de novos produtos capazes de atender as necessidades e os desejos dos consumidores. Dessa forma, as indústrias investem bastante em análise de mercado, atividades de Pesquisa e Desenvolvimento e a proteção da propriedade intelectual. Segundo a TIE, cerca de 60% dos brinquedos negociados no ano na Europa são novos produtos desenvolvidos e lançados recentemente. Ademais, outro fator influente na competitividade é a existência de legislação adequada à segurança dos produtos da indústria de brinquedos, principalmente por serem destinadas ao público

infantil. Nesse âmbito, cabe destacar o desenvolvimento da Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) do Toy Safety Initiative (TOY), que tem o objetivo de aprimorar o alinhamento dos padrões internacionais de segurança dos brinquedos e diminuir barreiras técnicas ao comércio de brinquedos. A APEC conta com a participação de vários produtores e consumidores de brinquedos, com destaque para EUA, Canadá, México e os países asiáticos China, Tailândia, Vietnã e Indonésia.

Segundo a TIE, em julho de 2011 a União Europeia lançou a Toy Safety Directive que fortalece as diretrizes europeias sobre segurança de brinquedos, visando níveis mais elevados de proteção ao consumidor infantil. No caso dos EUA, foi aprovado o Consumer Product Safety Improvement Act que contempla importantes diretrizes de segurança que devem ser seguidas pelos produtores de brinquedos norte-americanos. No Brasil, existe a Norma Brasileira de Fabricação e Segurança de Brinquedos, cuja finalidade é a garantia da qualidade dos produtos nacionais e importados comercializados no país.

### **3.4.3 Tendências e Projeções**

A ACF Plásticos está posicionada em um dos setores com grande expansão atualmente. O setor plástico, entre outros, demanda grande crescimento, inclusive perante os demais setores da economia nacional, e a ACF Plásticos está focada para aproveitar essas oportunidades, não somente no estado do Rio Grande do Sul, mas também em todo o território nacional, inclusive com atuação no Mercosul, onde, fazendo um trabalho comercial voltado para este fim, poderá render bons frutos em futuro próximo.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 O PLANO DE REESTRUTURAÇÃO**

#### **4.1 Reestruturação Fabril**

Após o pedido de recuperação judicial, a ACF Plásticos, através de sua Diretoria, desenvolveu um plano de reestruturação econômico, financeiro e operacional, visando à lucratividade necessária para permitir a liquidação de seus débitos e a manutenção de sua atividade no médio e longo prazo, o que depende não só da solução da atual situação de endividamento, mas também, e fundamentalmente, da melhoria de sua capacidade de geração de caixa. As medidas identificadas no Plano de Reestruturação estão incorporadas em um planejamento para o período de 15 (quinze) anos, fundamentados em decisões estratégicas em diversos setores da empresa.

No setor produtivo, a reestruturação será executada principalmente pela gerência da fábrica, a qual está sendo reassumida por um dos diretores da Empresa, que já está implementando vários controles produtivos, incluindo as cotações de preços para compra de matéria-prima básica e de serviços de terceiros; ambas as tarefas não eram realizadas detalhadamente. A definição da estratégia de produção industrial considerou a seguinte política fabril, que se desdobrou em diversas ações destacadas:

- Potencializar a geração de resultados através do imediato ajuste na capacidade fabril para a atual demanda de pedidos, reavaliar os custos de todos os produtos e revisar todos os processos e custos relacionados;
- Adequação da força de trabalho para capacidade instalada, podendo lançar mão inclusive de acordo para redução de jornada de trabalho, banco de horas e plano de demissão voluntária;

- Planejamento acurado da produção objetivando a eliminação de desperdícios de tempos, horas extras, materiais e embalagens;
- Reavaliação de todos os itens produzidos atualmente, dos custos e margens para, segundo resultado da avaliação, permanecer em produção; ter seu preço reajustado, ou então, ser descontinuado;
- Negociação intensiva junto aos fornecedores de matéria-prima e insumos objetivando níveis ótimos de preços e alta competitividade no mercado;
- Implantação do controle de montagem de produtos e expedição, cujo gargalo ocorre nos meses de maior demanda, ocasionando perdas de receitas importantes, principalmente voltadas para o processo de reestruturação da empresa;
- Reavaliação da sistemática de custeio e dos valores vigentes dos processos, visando a adequada distribuição entre os departamentos, itens e processos.

Com a força que urgem as ações nestes momentos, resultados importantes já foram alcançados nos itens acima, como a redução de uma jornada de trabalho, o que levou a redução considerável do custo de mão de obra, retrabalhos e desperdícios, motivando para a continuidade dos esforços não apenas a estrutura fabril, mas também os outros departamentos da empresa.

## 4.2 Reestruturação Mercadológica

No setor econômico, a reestruturação dar-se-á integralmente a área comercial, recompilando à política de vendas às margens/rentabilidade e recompondo o mapa de formação dos preços dos produtos. A implantação da pesquisa de satisfação do

cliente para uso na identificação e correção de eventuais problemas nos produtos e serviços será uma das ferramentas utilizadas para pautar as ações de melhorias nos setores.

A busca por novos clientes, principalmente na prestação de serviços para terceiros, será fortalecida para obtenção de melhores resultados, principalmente nos períodos de sazonalidade acentuada na venda de brinquedos. No que diz respeito a linha de brinquedos, a ACF Plásticos está buscando reestabelecer as parcerias com clientes antigos que, pouco a pouco, estão retomando os volumes já comprados em épocas passadas. Tudo isso está perfeitamente alinhado ao planejamento de investimentos na ampliação da atividade conforme premissas do plano de desenvolvimento econômico/financeiro da empresa.

Toda essa reestruturação comercial da ACF Plásticos não deixa de contemplar a avaliação do público alvo e o posicionamento da marca perante cada produto oferecido em cada região.

A fixação de metas, associada ao plano orçamentário e ponto de equilíbrio já estão em fase de implantação, algumas com resultados já obtidos.

### **4.3 Reestruturação Administrativa e Financeira**

Várias ações já foram tomadas visando uma transformação da cultura na gestão administrativa e financeira da empresa.

Dentre as várias ações saneadoras já efetivadas e em curso, encontram-se a reorganização do seu quadro funcional, otimização e redução de despesas na área operacional e administrativa, e que, para efetiva superação dessa crise, surge a necessidade da Recuperação Judicial, apresentando-se como um ponto de inversão dessa



tendência negativa, com o fito de ajustar seu caixa, buscando o equilíbrio financeiro exigido para completa quitação de todos os seus débitos.

No setor administrativo a reestruturação inicia com programa de redução de despesas fixas, evitando gastos desnecessários, desperdícios e ações sem planejamento. O fortalecimento da política de recursos humanos é outro ponto importante, que contemplará plano de carreira baseado em resultado, melhorias no processo de seleção, treinamento e valorização social e profissional dos colaboradores internos, reduzindo o turn-over e por consequência dos custos de pessoal.

A formação de novas diretrizes de administração dará o suporte à área comercial através de análise de novidades e oportunidades do mercado. Essas novas diretrizes serão complementadas pela reorganização do organograma da empresa para que todas as premissas possam ser cumpridas.

No setor financeiro, imediatamente será implantado o Plano Orçamentário com revisões periódicas trimestrais, suportado por relatórios gerenciais para análise de resultados econômico e financeiro. O FCP (Fluxo de Caixa Projetado) já está implementado e está alinhado com a consolidação das informações das contas a receber, contas a pagar e tesouraria. O ajuste do plano de contas e o sistema de custeio por centro de custos fornecerá informações com base sustentável a todas as decisões estratégicas, também com sua implantação já iniciada.

Ainda, com o objetivo de melhorar o resultado líquido, a empresa busca entre os vários parceiros financeiros as melhores taxas para as operações, garantindo assim o capital de giro na medida necessária e com menor custo possível.



Fundamentada no artigo 50 da Lei 11.101/2005 a Empresa busca, dentre outros, os meios:

- **"CONCESSÃO DE PRAZOS E CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA PAGAMENTO DAS OBRIGAÇÕES VENCIDAS OU VINCENDAS"<sup>4</sup>;**
- **"EQUALIZAÇÃO DE ENCARGOS FINANCEIROS RELATIVOS A DÉBITOS DE QUALQUER NATUREZA, TENDO COMO TERMO INICIAL A DATA DA DISTRIBUIÇÃO DO PEDIDO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL"<sup>5</sup>.**

Além disso, durante o processo de reestruturação e da Recuperação Judicial a Empresa poderá lançar mão de quaisquer meios de recuperação propostos pelo legislador no art. 50 da LRE<sup>6</sup>, dentre outros elencamos alguns:

- **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;**
- **VI – aumento de capital social;**
- **VII – trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados;**
- **IX – dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro;**
- **XI – venda parcial dos bens;**
- **XV – emissão de valores mobiliários;**

<sup>4</sup> Art. 50, inciso I – Lei 11.101/2005

<sup>5</sup> Art. 50, inciso XII – Lei 11.101/2005

<sup>6</sup> Lei de Recuperação de Empresas

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

## CAPÍTULO V

### 5 ESTUDO ECONÔMICO FINANCEIRO

#### 5.1 Projeções

##### 5.1.1 Premissas

Após o minucioso levantamento de informações de projeção de vendas, custos e orçamentos de departamentos foi traçado o cenário mais provável de resultados, que demonstra claramente que a empresa tem viabilidade econômica para honrar seus compromissos conforme descreve este Plano.

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

- Foi utilizado o Sistema Tributário Normal com apuração de Lucro Presumido, sendo consideradas assim, as respectivas alíquotas de cada imposto incidente para as projeções de resultados. Este Sistema Tributário é o adotado pela empresa no momento da elaboração deste Plano de Recuperação, porém, já possui em andamento um estudo aprofundado da melhor opção tributária para o próximo exercício fiscal;
- Os custos dos produtos foram projetados com base nos atuais custos líquidos de todos os impostos creditáveis. Este grupo de custos varia em crescimento proporcionalmente ao crescimento da receita;
- As despesas operacionais foram projetadas de acordo com as atuais despesas líquidas de todos os impostos creditáveis. Estas Despesas projetadas terão um pequeno aumento no decorrer dos períodos, pois mesmo sendo fixas por característica, na realidade, o aumento no volume de vendas demandará alguns aumentos para comportar o novo

nível de atividade, porém, tais custos já consideram as reduções ocorridas a partir das medidas adotadas e previstas no Plano de Recuperação, e, além disso, o efeito de alavancagem pela escala é favorável, resultando em um EBITDA satisfatório para a atividade;

- Outra premissa é que os valores de depreciação inclusos na projeção serão parcialmente reinvestidos como forma de manutenção da atual capacidade instalada, com as diferenças sendo utilizadas para recomposição do caixa da empresa a cada ano;
- A sobra de caixa projetada em cada ano da projeção será destinada para o pagamento do passivo não sujeito aos efeitos da presente Recuperação Judicial, para recomposição do capital de giro próprio e também para os investimentos necessários para o atendimento da demanda projetada;
- A projeção não contempla efeitos inflacionários. A premissa adotada é de que todo efeito inflacionário será repassado ao preço dos serviços projetado quando ocorrerem, mantendo a rentabilidade projetada, bem como, a geração de caixa e a capacidade de pagamento resultante;
- O ano 1 (um) da projeção considera os 12 (doze) meses subsequentes a data da publicação no Diário da Justiça Eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul da decisão de homologação do Plano de Recuperação Judicial e consequente concessão da recuperação da Empresa;
- Todas as projeções foram feitas em um cenário bastante conservador.

O crescimento do faturamento líquido ao longo dos 15 (quinze) anos espelha a realização dos projetos em andamento, as novas oportunidades disponíveis e a

retomada dos negócios prejudicados pela crise financeira e pela superação da mesma. Utilizou-se a taxa de crescimento médio anual de 5% (cinco por cento), aquém do crescimento que o mercado espera para as próximas décadas, e a própria estimativa de crescimento para o setor em 2014. Nos primeiros períodos, a taxa de crescimento foi maior, principalmente pelo reflexo das ações já em implantação nas diversas áreas da empresa.

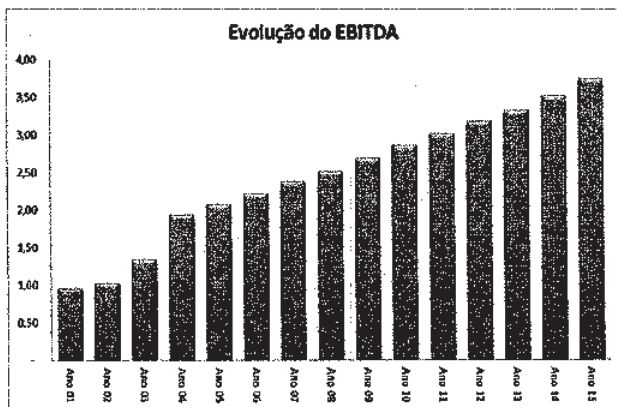
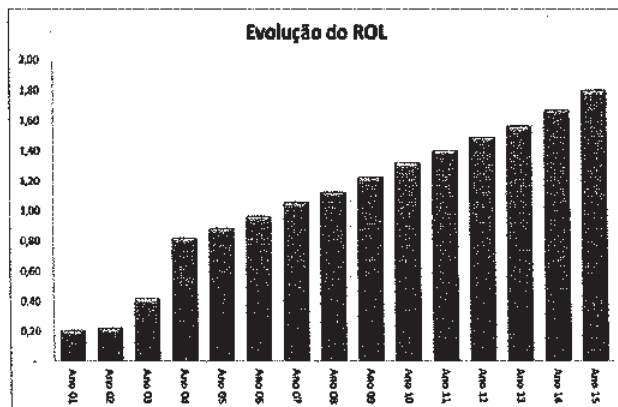
## 5.1.2 DRE Projetada

### DRE Projetada - ACF Plásticos

	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05	Ano 06	Ano 07	Ano 08	Ano 09	Ano 10	Ano 11	Ano 12	Ano 13	Ano 14	Ano 15
<b>Demonstração do Resultado</b>															
Receita Bruta	18,27	19,54	20,72	21,96	23,28	24,21	25,18	26,18	27,23	28,32	29,45	30,63	31,85	33,13	34,45
Deduções	(1,63)	(1,75)	(1,85)	(1,96)	(2,08)	(2,16)	(2,25)	(2,34)	(2,43)	(2,53)	(2,63)	(2,74)	(2,84)	(2,96)	(3,08)
Receita Líquida	16,64	17,80	18,87	20,00	21,20	22,05	22,93	23,84	24,80	25,79	26,82	27,89	28,91	30,17	31,38
CPV	(9,38)	(10,05)	(10,65)	(11,29)	(11,97)	(12,45)	(12,95)	(13,47)	(14,01)	(14,57)	(15,15)	(15,76)	(16,39)	(17,05)	(17,73)
Resultado Bruto	7,26	7,75	8,22	8,71	9,23	9,60	9,98	10,37	10,79	11,22	11,67	12,13	12,62	13,12	13,65
Despesas Operacionais	(6,30)	(6,72)	(6,88)	(6,76)	(7,15)	(7,37)	(7,59)	(7,85)	(8,09)	(8,35)	(8,64)	(8,95)	(9,29)	(9,59)	(9,89)
Despesas Administrativas	(5,11)	(5,43)	(5,74)	(5,49)	(5,82)	(6,05)	(6,24)	(6,47)	(6,67)	(6,88)	(7,13)	(7,38)	(7,66)	(7,92)	(8,13)
Despesas Comerciais	(1,19)	(1,29)	(1,14)	(1,27)	(1,33)	(1,32)	(1,34)	(1,39)	(1,42)	(1,47)	(1,52)	(1,57)	(1,62)	(1,67)	(1,76)
EBITDA	0,96	1,03	1,34	1,94	2,08	2,23	2,39	2,52	2,70	2,87	3,02	3,18	3,33	3,53	3,76
Despesas Financeiras	(0,68)	(0,72)	(0,77)	(0,81)	(0,86)	(0,90)	(0,93)	(0,97)	(1,01)	(1,05)	(1,09)	(1,13)	(1,18)	(1,23)	(1,27)
Resultado Antes do IR/CSLL	0,28	0,31	0,57	1,13	1,22	1,33	1,46	1,55	1,69	1,82	1,93	2,05	2,15	2,31	2,49
IRPJ e CSLL	(0,08)	(0,08)	(0,16)	(0,31)	(0,33)	(0,37)	(0,40)	(0,43)	(0,46)	(0,50)	(0,53)	(0,56)	(0,59)	(0,63)	(0,68)
ROI	0,20	0,22	0,41	0,82	0,88	0,97	1,06	1,12	1,22	1,32	1,40	1,49	1,56	1,67	1,80
<b>Depreciação</b>															
(-) Pagamentos Classe I	(0,01)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pagamentos Classe II e Classe	-	(0,40)	(0,41)	(0,43)	(0,45)	(0,46)	(0,47)	(0,51)	(0,52)	(0,53)	(0,54)	(0,56)	(0,58)	(0,60)	(0,64)
Investimentos	-	-	-	(0,35)	(0,35)	(0,10)	(0,10)	(0,50)	(0,50)	-	-	-	(0,73)	(0,75)	-
Saldo Inicial de Caixa Isolado	0,19	(0,18)	0,00	0,04	0,09	0,40	0,49	0,12	0,20	0,79	0,86	0,32	0,25	0,32	1,17
Reversão/Recomposição Dep.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,02)	(1,05)	(1,05)	-	-	(1,05)
(=) Saldo Final de Caixa Acumulado	0,19	0,02	0,02	0,05	0,14	0,54	1,03	1,15	1,35	1,12	0,93	0,80	1,09	1,37	1,48
% de Lucro (Antes dos Pagamentos)	1,12%	1,14%	2,00%	3,73%	3,79%	3,99%	4,20%	4,29%	4,43%	4,66%	4,76%	4,85%	4,90%	5,05%	5,23%

Valores expressos em Milhões de Reais (R\$)





### 5.1.3 Análise da Viabilidade Econômica

Com base nos resultados projetados é possível destacar que a Empresa possui plenas condições de liquidação da dívida líquida apresentada no Plano de Recuperação Judicial proposto, com o desígnio de manter e ampliar a atividade operacional durante e após o período de recuperação.

Este Plano de Recuperação Judicial estabelece os meios pelos quais a ACF Plásticos reverterá à atual situação em que se encontra, observando os seguintes pontos:

- O aumento da atividade operacional da Empresa é muito favorável em razão de ser possível reduzir as despesas fixas ao longo dos anos, desta forma o lucro líquido projetado parte de 1,12% da receita bruta projetada, atingindo 5,23% ao final de 15 (quinze) anos, o que perfaz uma média de 3,88% ao ano;
- Considerando o desembolso com o pagamento dos credores, a recomposição de capital de giro próprio e os investimentos necessários para a atividade da Empresa, conforme projeção de resultados, o saldo de caixa final médio é de 2,61% perante a projeção de receita bruta no período projetado, mostrando que

praticamente a totalidade do lucro será destinada ao pagamento dos credores;

- A geração de caixa durante esse período é suficiente para a liquidação do passivo líquido, bem como, para a manutenção das atividades operacionais e seus novos compromissos a serem assumidos, os créditos não sujeitos aos efeitos da Recuperação Judicial e os investimentos necessários;
- As ações de melhoria apresentadas nesse plano, das quais, boa parte já estão sendo implementadas, e o comprometimento dos proprietários e da equipe de colaboradores com os objetivos traçados são fatores altamente positivos e que tendem a garantir o sucesso do plano apresentado;
- As projeções mercadológicas realizadas por órgãos vinculados ao segmento/atividade da Empresa para os próximos anos indicam favorável e constante elevação na demanda.

Com o pressuposto já explicito acima, tanto do ponto de vista econômico, como do ponto de vista financeiro, percebemos a viabilidade do negócio.

Diante dos cenários apresentados, a empresa poderá, em qualquer tempo, descontinuar algum dos seus produtos e/ou clientes por conta da análise econômico-financeira, pois entende que para completa superação da atual crise, deverá manter apenas as atividades e produtos que lhe permitem um melhor resultado.

Em contraponto ao explicitado acima, a Empresa poderá realizar a abertura de filiais, seja de característica industrial ou comercial, buscando sempre, agregar valor ao negócio como um todo e aumentar a capilaridade de mercado com a marca.



## **CAPÍTULO VI**

### **6 PAGAMENTO AOS CREDORES**

#### **6.1 Premissas**

A proposta para pagamento dos credores, a seguir apresentada, é compatível com o projeto de reestruturação de longo prazo, geração de caixa para pagamento das dívidas e investimentos mínimos para a sustentação do negócio, portanto assumidas como obrigação, tanto nos valores como nos prazos oferecidos.

O prazo para pagamento estimado é de 15 (quinze) anos, contados a partir da publicação da homologação da decisão da aprovação do Plano de Recuperação Judicial, e a consequente homologação da Recuperação Judicial. As projeções foram realizadas levando em consideração este cenário de atualização, com margem de segurança.

Ressalta-se que, caso haja exclusão de algum credor, da relação de credores apresentada pela ACF Plásticos no processo de Recuperação Judicial, e sendo este crédito exigível fora do processo de recuperação judicial, o valor reservado para pagamento deste será retirado do montante a ser pago aos credores sujeitos aos efeitos da Recuperação Judicial, e ficará reservado para pagamento deste, mantendo-o fora do processo de Recuperação Judicial, uma vez que nas projeções já foram considerados os pagamentos dos créditos em questão, mantendo assim o objetivo de viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira da Empresa.

Para tanto, a proposta é condizente com este cenário, validada pelas projeções econômico-financeiras e pela demonstração da viabilidade econômica. Os credores arrolados para os pagamentos projetados estão divididos em três grupos:

*Credores Trabalhistas (Classe I), Credores com Garantia Real (Classe II) e Credores Quirografários (Classe III).*

## **6.2 Proposta de Pagamento**

### **6.2.1 Credores Classe I – Trabalhista**

Aos credores desta classe, consoante ao artigo 54 da Lei 11.101/2005, a ACF Plásticos efetuará pagamento integral dos créditos até o 12º (décimo segundo) mês após a data de publicação da homologação da decisão de aprovação do Plano de Recuperação Judicial e a consequente homologação da Recuperação Judicial da Empresa.

### **6.2.2 Credores Classe II – Com Garantia Real e Classe III - Quirografários**

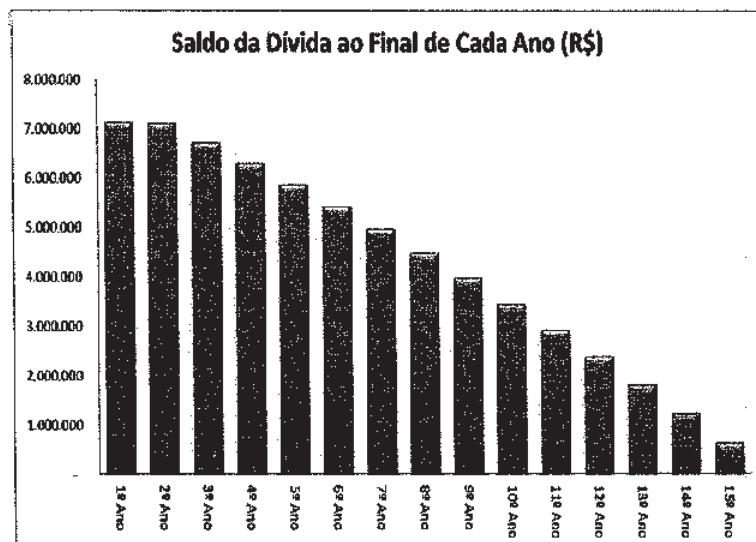
Para os credores pertencentes a estas duas classes, o Plano prevê a unificação dos créditos. Os pagamentos, com parcelas fixas, serão realizados anualmente. O montante líquido a ser pago já contempla o deságio proposto pela Empresa, resultando, assim, na liquidação do saldo remanescente nos 15 (quinze) anos previstos. Desta forma, a empresa acredita veemente nos números apresentados e consegue, no período proposto, liquidar o saldo líquido da dívida.

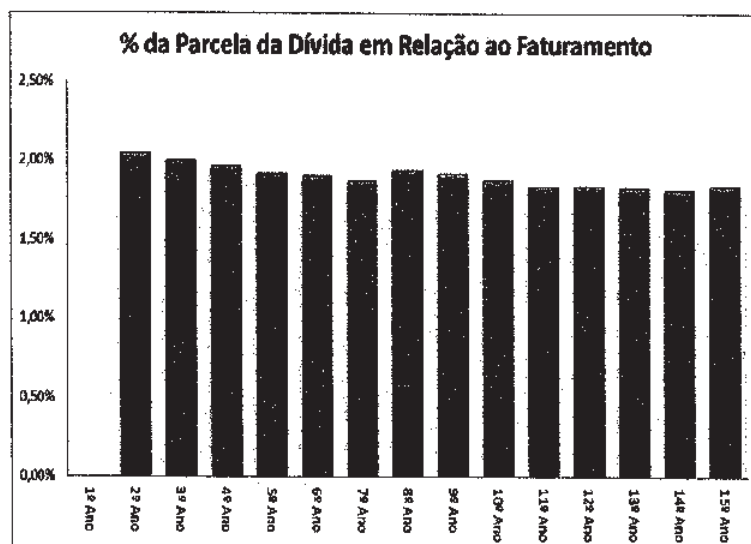
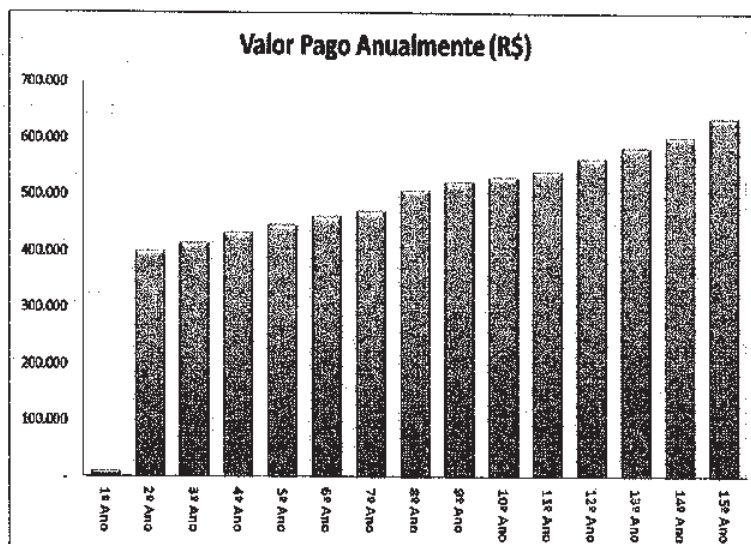
O valor fixado, destinado ao pagamento, será rateado proporcionalmente ao valor do crédito de cada credor. O primeiro pagamento será realizado em até 12 (doze) meses após o encerramento do pagamento dos Credores da Classe I (Trabalhista), conforme tabela a seguir:

**Demonstrativo do Saldo da Dívida e Pagamento (com deságio)**

Período	Saldo Líquido da Dívida	Valor Destinado ao Pagamento dos Credores	Saldo Líquido da Dívida (após pagamento)
1º Ano	7.123.922	10.690	7.113.232
2º Ano	7.113.232	399.884	6.713.348
3º Ano	6.713.348	413.998	6.299.350
4º Ano	6.299.350	432.816	5.866.534
5º Ano	5.866.534	446.929	5.419.605
6º Ano	5.419.605	461.043	4.958.562
7º Ano	4.958.562	470.452	4.488.110
8º Ano	4.488.110	508.088	3.980.022
9º Ano	3.980.022	522.202	3.457.821
10º Ano	3.457.821	531.611	2.926.210
11º Ano	2.926.210	541.020	2.385.191
12º Ano	2.385.191	564.542	1.820.649
13º Ano	1.820.649	583.360	1.237.288
14º Ano	1.237.288	602.178	635.110
15º Ano	635.110	635.110	-

Valores em Reais (R\$)





Os pagamentos, já demonstrados, estão evidenciados com valores nominais, sem atualização monetária. Esta atualização está apresentada pormenorizada no Capítulo VI, item 6.3 deste documento, e será utilizada no momento do pagamento de cada parcela conforme disposto.

Na hipótese de haver inclusão de algum credor trabalhista ao longo do período de 15 (quinze) anos, o montante projetado reservado ao pagamento da dívida será

destinado prioritariamente a estes novos credores, sendo pagos sempre 12 (doze) meses após inscrição da dívida no Processo de Recuperação Judicial.

A Empresa efetuará o pagamento referente ao ano 3 (três) após o devido cumprimento dos artigos 61 e 63 da Lei 11.101/2005.

A forma dos pagamentos anuais será definida após publicação da homologação da decisão de aprovação do Plano de Recuperação Judicial, e a consequente homologação da Recuperação Judicial da ACF Plásticos, sendo comunicado a todos os credores por meio de informação disponibilizada pelo Administrador Judicial do Processo.

### **6.3 Atualização Monetária dos Créditos**

A atualização monetária dos valores contidos no Quadro Geral de Credores homologado consoante com o art. 18 da Lei 11.101/2005 do processo de Recuperação Judicial da ACF Plásticos será realizada de acordo com a variação do índice da Taxa Referencial, criada pela Lei nº 8.177/91, de 01.03.1991 e Resoluções CMN – Conselho Monetário Nacional – nº 2.437, de 30.10.1997, e definida pelo Governo Federal como indexadora dos contratos com prazo ou período de repactuação igual ou superior a três meses.

A primeira atualização monetária sobre o saldo do Quadro Geral de Credores homologado será realizada 30 dias após a publicação da homologação mencionada e ocorrerá considerando a variação do índice indexador proposto nos últimos 12 meses antecedentes a data de publicação e assim sucessivamente a cada novo período de 12 meses.

## **CAPÍTULO VII**

### **7 DISPOSIÇÕES GERAIS E FINAIS**

#### **7.1 Outras Formas de Amortizações Possíveis**

Ocorrendo algum dos meios de recuperação previstos no Art. 50 da Lei 11.101/2005 que resultem em um evento de liquidez não previsto nas projeções apresentadas, a administração da ACF Plásticos poderá destinar estes recursos em sua totalidade ou em parte aos Credores como forma de antecipar a amortização dos saldos dos créditos sujeitos a presente Recuperação Judicial. Caso isto ocorra será convocada uma assembléia específica de credores com a publicação ocorrendo no Diário da Justiça Eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, onde neste ato será informado pormenorizado o objetivo da Empresa.

#### **7.2 Exclusão das Restrições Cadastrais**

Consoante a Lei nº 9492/1997 (Lei do Protesto), os documentos de dívida mercantil ou de serviços que comprovem o compromisso entre o credor e o devedor, em casos de não pagamento, possuem legalmente assegurado o processo de Protesto Público, formal e solene. Isso para que fique caracterizado o descumprimento pelo devedor e comprovado por um Órgão de Autoridade e Fé Pública, com respaldo na legislação, que dá legitimidade ao protesto e autoridade a seus efeitos. A lei regulamenta um instrumento para evitar a impunidade e atitudes de má-fé, restaurando a moralidade e seriedade em qualquer transação comercial.

A ACF Plásticos, que requereu o benefício legal da Recuperação Judicial de forma a garantir a manutenção das fontes produtoras, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, apresenta este Plano de Recuperação Judicial, que por sua vez,



após aprovado em Assembleia Geral de Credores, constituirá Título Executivo Judicial, nos termos do art. 584, inciso III, do caput da Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil.

Além disso, o artigo 59 da Lei 11.101/2005 determina que a aprovação do Plano de Recuperação Judicial pelos Credores implica novação dos créditos anteriores ao pedido, e obriga o devedor e todos os credores a ele sujeitos, sem prejuízo das garantias, observado o disposto no § 1º do art. 50 desta Lei (concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas).

Uma vez aprovado o Plano de Recuperação Judicial, objeto deste documento, com a novação de todos os créditos anteriores ao pedido e ao plano sujeitos, e com a constituição do título executivo judicial pela decisão judicial que conceder a recuperação judicial da ACF Plásticos, ficam desde já obrigados todos os Credores, a ele sujeitos, a cancelarem os protestos efetuados (por ordem Judicial após a presente aprovação do Plano, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, sob pena de aplicação de multa diária a ser fixada pelo Juízo) em nome da RECUPERANDA, seus sócios, garantidores e avais, referente às dívidas sujeitas aos efeitos da presente Recuperação Judicial, bem como os lançamentos nos órgãos de restrição ao crédito, principalmente no SERASA (REFIN, PEFIN e PROTESTOS) e SPC, pelo fato de não mais existir dívida mercantil ou de serviços não-pagas, enquanto o plano de Recuperação Judicial estiver sendo cumprido em seus termos aprovado.

Sendo assim, serão civilmente responsáveis por todos os prejuízos que causarem, por culpa ou dolo, pessoalmente os Credores que mantiverem os protestos vigentes e apontamentos mencionados no parágrafo anterior enquanto o Plano de Recuperação Judicial estiver sendo cumprido.



### 7.3 Considerações

O Plano de Recuperação Judicial proposto atende aos princípios da Lei de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência do Empresário e da Sociedade Empresária (Lei nº. 11.101, de 9 de Fevereiro de 2005 - "Lei de Recuperação de Empresas"), garantindo os meios necessários para a recuperação econômico-financeira da ACF Plásticos, já apresentados neste.

Salienta-se ainda que o Plano de Recuperação Judicial apresentado demonstra a viabilidade econômico-financeira através de diferentes projeções, desde que as condições propostas para o pagamento aos credores sejam aceitas. Importante ainda destacar que um dos expedientes recuperatórios ao teor do artigo 50 da referida Lei de Recuperação de Empresas, é a "reorganização administrativa", medida que foi iniciada e encontra-se em plena implementação.

Portanto, com as projeções para os próximos anos favoráveis ao mercado onde a empresa atua aliado ao grande know-how nas atividades desenvolvidas pela Empresa, combinado ao conjunto de medidas ora proposto neste Plano de Recuperação Judicial, fica demonstrado à efetiva possibilidade da continuidade dos negócios com a manutenção e ampliação na geração de novos empregos, além do pagamento dos débitos vencidos.

É inerente a qualquer empresa, mas especialmente para a ACF Plásticos, manter sua competitividade, e isso, será alcançado no momento em que tiver a possibilidade e necessidade de renovação dos ativos existentes, a fim de manter a infraestrutura operacional adequada, que trará benefícios a todos os credores.

Sendo assim, após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial, a venda/alienação de quaisquer veículos, equipamentos, imóveis e instalações da empresa fica desde já autorizada pelos Credores, para que seja realizada esta renovação mencionada e necessária ao próprio negócio.

Os recursos que porventura forem obtidos com as referidas vendas e que não forem utilizados para esta renovação, serão destinados à recomposição do capital de giro da Empresa, com intuito primordial de reduzir o custo financeiro.

## **7.4 Esclarecimentos**

Deve-se notar que o estudo da viabilidade econômico-financeira se fundamentou na análise dos resultados projetados para a ACF Plásticos, e contém estimativas que envolvem riscos e incertezas quanto à sua efetivação, pois dependem parcialmente de fatores externos à gestão da empresa.

A participação e o trabalho técnico desenvolvido pela empresa AFFARI Assessoria Estratégica na elaboração deste Plano de Recuperação Judicial, deu-se através da modelagem das projeções financeiras de acordo com as informações e premissas fornecidas pela Empresa. As projeções para o período compreendido em 15 (quinze) anos foram realizadas com base em informações da própria empresa e das expectativas em relação ao comportamento de mercado, preços, estrutura de custos e valores do passivo inscrito no processo. Mudanças na conjuntura econômica nacional bem como no comportamento das proposições consideradas, refletirão diretamente nos resultados apresentados neste trabalho.

## **7.5 Conclusão**

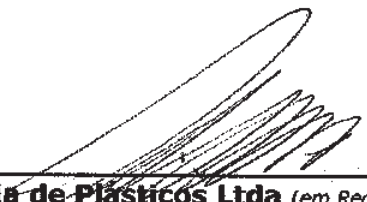
Este Plano de Recuperação Judicial, fundamentado no princípio da "*par conditio creditorum*", implica novação objetiva e real dos créditos anteriores ao pedido, e obrigam a ACF Plásticos, e todos os Credores a ele sujeitos nos termos do artigo 59 da Lei 11.101/2005 (Lei de Recuperação de Empresas), do artigo 385 da Lei nº 10.406, de 10.01.2002 (Novo Código Civil) e artigo 584, inciso III, do caput da Lei 5.869/1973 (Código de Processo Civil). A sentença concessiva da Recuperação Judicial constitui título executivo judicial, novando e substituindo todas as obrigações sujeitas à Recuperação Judicial, de forma que, enquanto cumpridos os termos do presente Plano, estarão desobrigados de responder pelos créditos originais seus avalistas, fiadores e coobrigados.

A AFFARI Assessoria Estratégica, que elaborou este Plano de Recuperação Judicial, espera que o processo de reestruturação administrativa, operacional e financeira, possibilitará que a Empresa se mantenha gerando caixa e sendo rentável, e também acredita que os Credores terão maiores benefícios com a aprovação deste Plano de Recuperação, uma vez que a proposta aqui detalhada não agrega nenhum risco adicional:

Caxias do Sul/RS, 08 de Outubro de 2014.

  
**AFFARI ASSESSORIA ESTRATÉGICA**

**Anuente:**

  
**ACF Indústria de Plásticos Ltda** (em Recuperação Judicial)